

# One Planet



**N.V. Eneco**  
**Jaarverslag 2021**



## Over dit verslag

Met dit geïntegreerde verslag legt N.V. Eneco verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties in 2021 en haar financiële, maatschappelijke en ecologische waardecreatie. We kiezen voor een compact transparant verslag dat op basis van een stakeholder- en materialiteitsanalyse voorziet in de informatiebehoefte van onze belanghebbenden.

Het onderdeel 'bestuursverslag' van het jaarverslag 2021 van N.V. Eneco is in het Nederlands vertaald. Het volledige jaarverslag 2021 is opgesteld in het Engels en gepubliceerd op onze website ([www.eneco.com/news-and-figures](http://www.eneco.com/news-and-figures)) en is gedeponereerd bij de kamer van koophandel. Deloitte heeft een limited assurance rapport afgegeven bij de duurzaamheidsinformatie in dit Engelstalige jaarverslag.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek.

Wij conformeren ons verslag aan de standaarden van het Global Reporting Initiative (GRI). Aan de hand van het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC) verduidelijken we de samenhang tussen de kernelementen van ons beleid. Ook rapporteren we over de voor ons relevante Sustainable Development Goals (SDGs). Als lid van UN Global Compact rapporteren we in ons verslag onze voortgang op de tien principes in elk van de vier aandachtsgebieden: mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu, anti-corruptie.

De afbeelding van het strategiewiel brengt de One Planet-focus, het 'waarom' van Eneco, de missie, de strategie en het businessmodel in beeld. De realisatie van de strategie wordt met gebruikmaking van strategische kritische prestatie-indicatoren (KPI's) toegelicht in het onderdeel Voortgang en duurzaamheid en in de jaarrekening.



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Kerncijfers</b>	<b>4</b>
<b>Over Eneco</b>	<b>6</b>
Profiel	6
Duurzame pionier	7
Belangrijke gebeurtenissen 2021	8
<b>Bestuursverslag</b>	<b>9</b>
Strategie	9
Materiële thema's	13
Bedrijfsresultaten	15
Financiële resultaten	27
One Planet-resultaten	30
Enthousiaste en vitale medewerkers	41
Veiligheid, kwaliteit, security en ICT	44
Risicomanagement	47
Integriteit, compliance en privacy	59
Corporate governance	63
Verklaring van de Raad van Bestuur	65
<b>Bericht van de Raad van Commissarissen</b>	<b>67</b>
Bericht van de Raad van Commissarissen	67
Remuneratie	70

# Voorwoord



Het jaar 2021 stond voor Eneco grotendeels in het teken van 3 grote kwesties: de klimaatcrisis, de hoge energieprijzen en de helaas ook dit jaar voortdurende coronapandemie. Dit leverde verschillende uitdagingen op, die wij goed het hoofd konden bieden. De Raad van Bestuur kijkt met tevredenheid terug op de prestaties die geleverd zijn in het afgelopen jaar, in de volle wetenschap dat het voor veel klanten een zware tijd was en nog steeds is.

## Klimaatcrisis

Met de publicatie van het klimaatrapport in augustus zette het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) klimaatverandering opnieuw hoog op de agenda. De conclusies zijn somber en in alle scenario's wordt de temperatuurstijging van 1,5 graden over circa 10 jaar al bereikt, een decennium eerder dan verwacht. Een belangrijk signaal aan de wereld om de transitie naar duurzame energiesystemen te versnellen en de aarde leefbaar te houden voor volgende generaties.

Dit raakt meteen aan de missie van Eneco om 'duurzame energie van iedereen' een realiteit te maken en in 2035 een klimaatneutraal energiebedrijf te zijn. In juni presenteerden we ons extern gevalideerde One Planet Plan met concrete acties, duidelijke investeringskeuzes en meetbare doelstellingen. Het gaat hierbij niet alleen om het ontwikkelen van meer duurzame-productiecapaciteit, maar ook om fundamentele veranderingen die leiden tot radicale elektrificatie, het uitfaseren van aardgas en een versnelde verduurzaming van warmtebronnen.

Door ons One Planet Plan in het hart van onze strategie te plaatsen, wordt bij elk besluit de beperking van CO<sub>2</sub>-emissie een belangrijke

factor en dit stimuleert de ontwikkeling van duurzame oplossingen voor onze klanten. Zo blijven we investeren in de groei van het aantal laadpunten voor elektrische auto's, zonnepanelen en hybride warmtepompen. Daarnaast werken we hard aan digitale oplossingen die ons in staat stellen om consumenten en bedrijven optimaal te bedienen en efficiënt met energie om te gaan. Als ambitieuze klimaatrealisten zijn we ervan overtuigd dat duurzaam ondernemen ook commercieel interessant kan zijn.

## Energieprijzen

In de tweede helft van het jaar stegen de groothandelsprijzen van aardgas naar onverwachte hoogte en daarbij was sprake van grote prijsvolatiliteit. De elektriciteitsprijzen en de warmtetarieven zijn daar onlosmakelijk mee verbonden en die stegen dus ook. De stijging werd veroorzaakt door een combinatie van factoren, zoals de grote vraag naar gas vanuit Azië, de lage gasvoorraden in Europa en de beperkte leveringen van gas door Rusland. Bovendien was er in 2021 aanzienlijk minder wind dan in voorgaande jaren en dit kwam de elektriciteitsproductie door windenergie niet ten goede.

Door deze bijzondere marktomstandigheden werden veel consumenten en zakelijke klanten helaas geconfronteerd met een fors hogere energierekening. De toenemende energiearmoede is zorgelijk, waarbij de compensatie door de overheid helpt. Het aantal klantcontacten was uitzonderlijk hoog en we blijven erop gericht om aan iedere klant de optimale oplossing te bieden.

Dat bleek een grote uitdaging bij de overname van de voormalige klanten van Welkom Energie, dat in november failliet werd verklaard. Voor hen moesten wij op stel en sprong energie inkopen voor kortetermijncontracten tegen zeer hoge marktprijzen. Bij een lager prijspeil zal deze groep klanten een gepast alternatief worden geboden.

De grote prijsvolatiliteit veroorzaakte ook een verhoogd risicoprofiel van met name de handelsactiviteiten, maar het 'risk control framework' werkte effectief.

## Coronapandemie

Het coronavirus bleek hardnekkiger dan we allen hadden gehoopt. Door nieuwe lockdowns konden onze plannen om een nieuwe hybride, flexibele manier van werken te implementeren nog geen doorgang vinden. Wij blijven het coronabeleid van de rijksoverheid volgen en treffen veiligheidsmaatregelen waar nodig.

De pandemie en de daaraan gerelateerde ziektegevallen en thuisquarantaines veroorzaken spanning bij velen. Veel dank gaat uit naar alle Eneco-medewerkers die grote zorg tonen voor de fysieke en mentale gezondheid van elkaar en onze klanten.

## Tot slot

Hoewel 2021 in veel opzichten een ongemakkelijk jaar was, is de betrokkenheid bij de energietransitie zichtbaar toegenomen. De tijd om het momentum te grijpen is nu. Samen versnellen om de klimaatcrisis voortvarend aan te pakken, daarvoor blijven we ons met passie inzetten.

Namens mijn collega's in de Raad van Bestuur,

As Tempelman,  
Chief Executive Officer

# Kerncijfers <sup>1</sup>

## One Planet



### Groei opgesteld duurzaam vermogen (in MW)

Realisatie 2020	Realisatie 2021
1.726	1.926

### Duurzame elektriciteitsproductie (Incl PPA's), van totale elektriciteitsproductie (in %)

Realisatie 2020	Realisatie 2021
30	37

### CO<sub>2</sub>-uitstoot per geleverde warmte (in kg CO<sub>2</sub>/GJ)

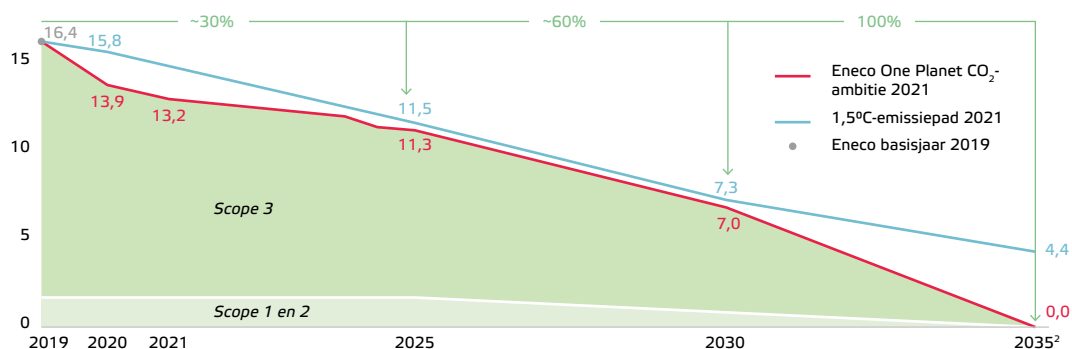
Realisatie 2020	Realisatie 2021
26,0	26,9

### CO<sub>2</sub>-uitstoot van geleverde electriciteit (in kg CO<sub>2</sub>/MWh)

Realisatie 2020	Realisatie 2021
141	101

## Eneco's emissiepad naar klimaatneutraal in 2035

Uitstoot scope 1, 2 en 3 (Mton CO<sub>2</sub>)



## Rankings



### Ecovadis CSR Rating

Positie

Platinum

### CDP score

(Activity group: Renewable power generation)

2021

Leadership A-

### Sustainalytics rating ESG Risk

(Industry group: Utilities)

2021

Low 18,7

### Sustainable Brand Index

(Industry group: Energy)

2020

Positie

13

3

### Consumentenbond

(Groenste stroom consumentenmarkt)

2020

2021

8,1

9,0

### Greenpeace klassement

(België)

Positie

18/20

<sup>1</sup> Voor de definities van de diverse key performance indicators (KPI's), (eventuele) herdefinieringen en het verslaggevingsbeleid verwijzen wij naar het *sustainability supplement* bij de Engelstalige versie van dit jaarverslag.

<sup>2</sup> Circa 0,9 Mton (6%) van in totaal 13,9 Mton CO<sub>2</sub>-emissies wordt in 2035 tijdelijk gecompenseerd.

## People



Klantcontracten (x 1.000)	
Realisatie 2020	Realisatie 2021
5.558	5.617

Klanttevredenheid (in %)	
Realisatie 2020	Realisatie 2021
89,1	90,2

RIF (Recordable Injury Frequency)	
Realisatie 2020	Realisatie 2021
0,23	0,34

eNPS (Employee Net Promoter Score)	
Realisatie 2020	Realisatie 2021
64	58

Diversiteit (% vrouwen in leidinggevende posities)	
Realisatie 2020	Realisatie 2021
25,0	30,2

## Financiële resultaten

(x € 1 mln.)



Totale opbrengsten	
2020	2021
4.148	5.211

Brutomarge en overige opbrengsten	
2020	2021
1.094	1.224

Bedrijfsresultaat (EBIT)	
2020	2021
163	222

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	
2020	2021
484	572

Nettowinst	
2020	2021
118	209

Kasstroom uit operationele activiteiten	
2020	2021
551	42

Investerings (en acquisities) <sup>1</sup> in vaste activa	
2020	2021
549	532

Balanstotaal	
2020	2021
6.281	9.878

Groepsvermogen	
2020	2021
2.948	2.921

Rentdragende schulden	
2020	2021
828	1.425

Credit Rating	
2020	2021
A-	A-

ROCE (Return on Capital Employed) <sup>2</sup> (in %)	
2020	2021
3,5	4,7

Groepsvermogen/ totaal vermogen (in %)	
2020	2021
46,9	29,6

Netto schuld/ EBITDA	
2020	2021
0,56	1,35

ICR (Interest Coverage Ratio)	
2020	2021
7,8	8,5

<sup>1</sup> Inclusief acquisitie 25% in Norther 2021.

<sup>2</sup> De ROCE over het verslagjaar is gedefinieerd als de verhouding tussen (EBIT - vennootschapsbelasting) en het gemiddelde van (vaste activa + netto werkkapitaal minus Langlopende Nietrentdragende Verplichtingen) op de balansdata 1 januari en 31 december.

# Profiel

Eneco maakt de energietransitie mogelijk. Met ons One Planet Plan willen wij in 2035 klimaatneutraal zijn. Niet alleen met onze eigen activiteiten, ook met de energie die wij leveren aan onze klanten. Eneco produceert en levert steeds meer duurzame energie.

Daarnaast ontwikkelen wij producten en diensten waarmee consumenten en bedrijven zelf duurzame energie kunnen produceren, opslaan, gebruiken en delen.

De integratie tussen klanten, productiefaciliteiten (assets) en duurzame productie is een speerpunt. Wij zijn actief in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.



**Eneco** produceert en levert steeds meer duurzame energie en warmte. Samen met klanten en partners ontwikkelen wij betaalbare energiediensten die besparen en zelf opwekken mogelijk maken. Zo helpt Eneco heel Nederland en België omschakelen naar duurzame energie.



**Oxxio** is de energieleverancier die zich onderscheidt door online dienstverlening. Zij biedt klanten de beste prijs voor 100% Europese windstroom en gas.



**WoonEnergie** helpt woningcorporaties en hun huurders energie te besparen en daarmee hun kosten en woonlasten te verlagen.



**AgroEnergy** richt zich primair op tuinders in de glastuinbouw. Zij ondersteunt klanten in de agrarische sector bij het zelf inkopen van duurzame energie tegen de beste prijs.



**LichtBlick** is een groen en innovatief energiebedrijf. Dit is gevestigd in Duitsland en is daar marktleider in het leveren van groene stroom aan consumenten.

## Deelnemingen

Eneco heeft belangen in verschillende bedrijven en start-ups:

**EnergyWorx** heeft een software platform ontwikkeld dat datamanagement-oplossingen biedt voor energiebedrijven. Het stelt hun klanten in staat grote hoeveelheden data van verschillende bronnen te organiseren en inzichtelijk te maken ze in staat stellen optimale handels- en management- beslissingen te nemen.

**Greenchoice** is leverancier van duurzame energie aan bedrijven en huishoudens.

**Installion** biedt een platform voor installatiewerk voor de Duitse markt. Bedrijven die actief zijn in de verduurzaming worden hier op slimme wijze gekoppeld aan lokale installatiepartners.

**Luminext** maakt publieke verlichting slim en stuurbaar.

**Nordgröön** biedt diensten op het gebied van energieoptimalisatie, synchronisatie en integratie van duurzame energiebronnen in Duitsland. Het bedrijf verzorgt de verkoop van energie op de Duitse markt namens eigenaren van windmolens, zonneparken en biogasinstallaties.

**Olisto** verbindt slimme apparaten, apps en diensten.

**Roamler Tech** is een crowdsourcingsplatform dat bedrijven die installatie capaciteit zoeken koppelt aan technische professionals.

**Suniverse** levert duurzame-energiesystemen aan woningeigenaren en woningcorporaties, inclusief een breed aanbod van financieringsoplossingen, onder andere onder de naam Energie In Huis.

**Sunvigo** heeft een innovatief businessmodel voor groene-energie en zonnepanelen voor huishoudens Duitsland, waarmee het alle zorgen van de huiseigenaar uit handen neemt. Het bedrijf installeert en blijft eigenaar van de zonnepanelen en verkoopt de stroom en reststroom aan huishoudens onder een groen stroomcontract.



# Duurzame pionier

In 2007 was Eneco de eerste van de grote energiebedrijven die een duurzame koers ging varen, vanuit het besef dat dat er maar één aarde is, die wij moeten behouden voor de generaties na ons. Klimaatverandering vereist een energietransitie en daarin willen wij koploper zijn en blijven. Enkele hoogtepunten tot nu toe:

## 2007



In 2007 koos Eneco als een van de eerste grote Nederlandse energiebedrijven voor een duurzame koers.

## 2008



In 2008 werd het Prinses Amaliapark geopend, op 23 kilometer van de kust van IJmuiden. Het door Eneco gebouwde park was het eerste windpark op zee dat op een dergelijke afstand werd gerealiseerd.

## 2011



Sinds 2011 krijgen alle particuliere en klein-zakelijke klanten groene stroom van Eneco.



Eneco was in 2011 het eerste energiebedrijf ter wereld dat toetrad tot het Internationale Climate Saver programma van het Wereld Natuur Fonds.



In 2011 startte Eneco met de bouw van de bio-energiecentrale Eneco Bio Golden Raand.

## 2012



In 2012 introduceerde Eneco de slimme thermostaat Toon, die klanten op elk moment van de dag inzicht geeft in hun eigen energieverbruik en in de kosten daarvan.

## 2014



In 2014 werd de eerste warmte geleverd via Leiding over Noord. Een tracé van 16,8 kilometer transporteert restwarmte van de afval- en energiecentrale AVR in Rozenburg via Vlaardingen en Schiedam naar het stadswarmtenet in Rotterdam.

## 2015



In 2015 was Eneco een van de oprichters van de Nederlandse Vereniging Duurzame Energie (NVDE). De NVDE is het platform voor samenwerking binnen de duurzame energieketen en gesprekspartner voor overheid en politiek.



In 2015 is Windpark Luchterduinen in gebruik genomen. Eneco is een van de eigenaren van het windpark op zee.

## 2016



In 2016 bereikte Eneco de mijlpaal van 1 gigawatt (1.000 megawatt) duurzame opwekcapaciteit. Omgerekend goed voor het jaarlijks stroomverbruik van zo'n 850.000 huishoudens.

## 2017



Begin 2017 verwierf Eneco een 50% aandeel in LichtBlick, groene uitdager in de Duitse energiemarkt. In 2018 werd Eneco 100% eigenaar.



Sinds januari 2017 rijden in Nederland alle treinen van de Nederlandse Spoorwegen op windstroom van Eneco. De treinen van de NS waren hiermee de eerste ter wereld die voor 100% op windstroom rijden.

## 2018



Ook alle onderdelen van Royal Schiphol Group draaien sinds 1 januari 2018 volledig op duurzame stroom van Eneco die in Nederland is opgewekt.



In 2018 introduceerde Eneco het product Eneco StukjeZon. Klanten kunnen zo meeprofiteren van de opbrengst van een paneel uit een Nederlands zonnepark.

## 2019



In 2019 werd Norther, een van de grootste Belgische windparken op zee, geopend. Eneco is aandeelhouder van het park.



In 2019 werd de eerste BioWarmte Installatie (BWI) Lage Weide geopend. In 2020 is de bouw van de tweede BWI in Utrecht afgerond. De BWI's leveren stadswarmte aan huizen in Utrecht en Nieuwegein.

## 2020



In 2020 sloot Eneco met de Belgische kunststof-producent Borealis een tienjarige overeenkomst om hun CO<sub>2</sub>-afdruk te helpen verkleinen. Per 2021 draaien de vestigingen van Borealis op windenergie van windpark SeaMade in de Noordzee.



In 2020 werd bekend dat CrossWind, een joint venture tussen Eneco en Shell, het offshore windpark Hollandse Kust (Noord) gaat bouwen; wereldwijd een van de eerste offshore windparken die geen subsidie ontvangen. Het windpark is naar verwachting vanaf 2023 operationeel.

## 2021



Sinds begin 2021 is het in de Noordzee gelegen windpark Borssele III&IV operationeel. Het park is gebouwd door het Blauwwind consortium, waarvan Eneco aandeelhouder is.



In 2021 presenteerde Eneco het One Planet Plan en daarmee de ambitie om samen met klanten al in 2035 klimaatneutraal te zijn. Het plan bevat een routekaart met de belangrijkste tussendoelen, mijlpalen en geplande acties.

# Belangrijke gebeurtenissen 2021

## Januari

- 15 LichtBlick levert vanaf begin 2021 groene stroom aan 2.840 openbare gebouwen in de stad Keulen. In totaal gaat het om ongeveer 120 miljoen KWh per jaar

## Februari

- 1 Jeanine Tijhaar benoemd als nieuwe Chief Financial Officer
- 8 Amazon en Eneco starten samenwerking voor levering hernieuwbare energie

- 10 Eneco stopt met deurverkoop van energiecontracten in Nederland

- 18 Offshore windpark Borssele III & IV volledig operationeel

## Maart

- 4 Coca-Cola-fabriek in Nederland vanaf 2023 CO<sub>2</sub>-neutraal met duurzame energie van Eneco

- 16 ANWB en Eneco slaan handen ineen bij aanbieden van laadpunten

- 26 Zowiezon, een gezamenlijk initiatief van Eneco en Mitsubishi Corporation om zonnepanelen op schooldaken te plaatsen, helpt tientallen scholen versneld aan zonne-energie

- 26 In België gaat Eneco door de grens van 100MWp totaal vermogen zonneenergie. Onder andere door uitbreiding bij bouwmaterialenproducent Wienerberger

- 30 Efteling en Eneco realiseren laadplein met 87 laadpunten

## April

- 14 Dronten haalt energie uit parkeren: 1.100 zonnepanelen op parkeerterrein van gemeentehuis

- 20 Eneco gaat in België samenwerken met softwareleverancier ENSEK, waarmee innovatie voor consument kan worden versneld door beter gebruik data

- 22 Dak van Rotterdam Ahoy vormt bron van duurzame energie

## Mei

- 3 Ford en Eneco breiden succesvolle samenwerking uit naar België en Duitsland

- 19 Eerste test met tijdgebonden groene stroom via koppeling van windpark Amalia en elektrodeboiler Ypenburg

## Juni

- 11 BinckNet wordt data-gedreven thermisch smart grid in Binckhorst (Den Haag)

- 15 Eneco presenteert One Planet Plan

- 24 GIGA Storage en Eneco ontwikkelen grootste batterij van Nederland

## Juli

- 13 Hoogheemraadschap Delfland en Eneco starten aquathermie-project

- 15 Heineken en Eneco gaan klimaatneutrale brouwerijen ontwikkelen

- 16 Eneco neemt midzakelijke klanten van Essent over in Nederland

- 29 McDonald's gaat samen met Eneco energievoorziening verduurzamen

## Augustus

- 13 LichtBlick en de Hamburgse voetbalclub FC St. Pauli breiden hun bestaande samenwerking uit

- 27 Eneco wint aanbesteding warmte-koudesysteem in drie gebieden in Amsterdam Overamstel (WAD kwartier)

## September

- 28 Eneco, de gemeenten Den Haag en Nootdorp-Pijnacker en bewonersinitiatief Hernieuwbare Warmte tekenen samenwerkingsovereenkomst voor betaalbare en CO<sub>2</sub>-neutrale warmtevoorziening

## Oktober

- 4 LichtBlick sluit een overeenkomst voor de verduurzaming van hun stroomgebruik met Pool One, een mediabedrijf dat grote buitenreclameborden verhuurt

- 27 Eneco neemt klanten over van Welkom Energie

- 27 Een coalitie met o.a. Eneco overhandigt informateurs Remkes en Koolmees pleidooi voor versnelling van klimaatbeleid

## November

- 5 Eneco neemt Duitse energiedienstverlener Nordgröön over

- 8 Gasunie en ministerie van EZK nemen investeringsbesluit voor transportleiding WarmtelinQ tussen Rotterdam en Den Haag, Eneco wordt eerste klant

- 18 Iwell en Eneco gaan stroomopslagsysteem plaatsen bij elektriciteitscentrale Lage Weide

- 23 Eneco in België wederom groenste van grote Belgische energieleveranciers, volgens Greenpeace. Score in ranking 18 van maximaal 20

## December

- 1 Eneco ontvangt wederom Platinum-waardering van duurzaamheidsbeoordelaar EcoVadis

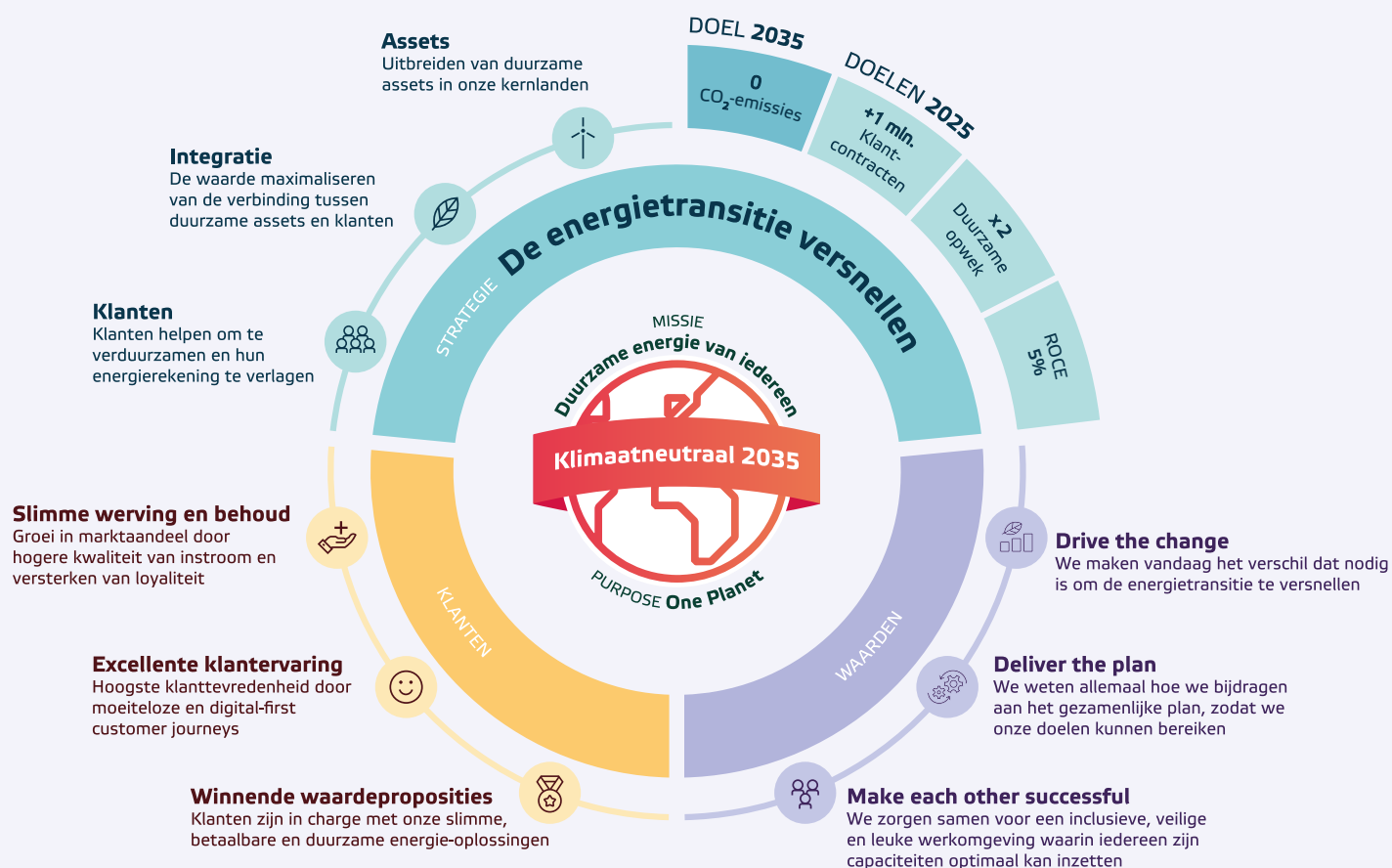
- 9 Diergaarde Blijdorp en Eneco werken samen aan warmte-koudesystemen voor diverse dierverblijven

- 14 Eneco blijft duurzaamste stroomleverancier van de grote energiebedrijven

- 14 LichtBlick sluit overeenkomst met Quadra Energy. Het gaat om twee power purchase agreements (PPA) voor groene stroom uit in totaal 71 windparken, voor energie gelijk aan het verbruik van 86.000 huishoudens

- 22 Eneco gekozen als leverancier van 100% groene stroom voor ProRail en NS-stations en gebouwen

# Strategie



Basisjaar 2019

**De ambitie van Eneco is: klimaatneutraal zijn in 2035. Dit is de essentie van ons One Planet Plan. Om die waar te maken, willen we zo veel mogelijk klanten helpen omschakelen naar duurzame energie. Dat vereist opwekking van meer betaalbare, betrouwbare, duurzame energie. Opschalen voor de omschakeling dus, door meer CO<sub>2</sub>-neutrale energie en duurzame innovatieve oplossingen. Haast is geboden, want we moeten de Parijse klimaatdoelen halen.**

## Missie en positionering

Met de grote energievraag putten we de draagkracht van onze aarde uit. Als elke wereldbewoner zou leven zoals de gemiddelde Nederlander, zijn er bijna 3 aardes nodig. We zijn vastberaden om de energiebehoefte en het energieverbruik binnen de grenzen van een leefbare planeet te krijgen. Dit is de One Planet-gedachte, waarbij ons doel is om in 2035 klimaatneutraal te zijn, zowel in onze eigen uitstoot als die bij onze klanten door de producten die we verkopen. Onze missie is om 'Duurzame energie van iedereen' waar te maken. De omschakeling naar een emissievrije samenleving is cruciaal en iedereen kan bijdragen. Daar werken we aan, samen met onze klanten en partners.

## Strategische doelen

Om onze rol als koploper in de energietransitie verder te versterken en mee te bewegen met de markt, moeten we groeien: in klanten, in duurzame productie en in de integratie van beide. We beschrijven hier kort welke doelen we hiervoor hebben gesteld.

### Markttrends

**Het tempo van de energietransitie ligt hoog; veranderingen en innovaties volgen elkaar snel op. De markttrends zijn samen te vatten in 4 D's: decarbonisatie, decentraal, digitaal en democratisch.**



#### Decarbonisatie

Het aandeel energie uit hernieuwbare bronnen neemt fors toe. Dit leidt tot decarbonisatie. Door meer elektrisch vervoer en alternatieve warmtebronnen stijgt de vraag naar elektriciteit ten koste van fossiele brandstoffen. De kosten van duurzame elektriciteitsproductie dalen.



#### Decentraal

Dankzij de beschikbaarheid van goedkope en efficiënte technologieën zijn nieuwe energiebronnen vaker decentraal. Grote centrale productie-installaties maken plaats voor lokale installaties voor eigen gebruik.



#### Democratisch

Door decentrale energieproductie kunnen onze klanten of burgercoöperaties zelf investeren en eigenaar worden van productie-installaties, vaak ondersteund door bedrijven. Het aantal energiecoöperaties en het aantal installaties dat zij hebben groeit, en meer omwonenden worden betrokken.



#### Digitaal

Klanten verwachten 24/7 feilloze digitale service; menselijk contact is er om klantverwachtingen te overtreffen. Systemen stemmen productie en verbruik van energie op elkaar af én voorspellen energiebehoefte. Zo kan energie geleverd worden op het juiste moment, op de juiste plaats en tegen de laagste kosten. Ook helpen digitale middelen energie te besparen.

## Klanten

We willen voor onze klanten waarde leveren met betaalbare energie, uitstekende digitale service en een aanbod dat aansluit op hun behoeften en dat hen helpt kosten en CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen. Dit past bij onze beweging van sterke duurzame-energieleverancier naar innovatieve dienstverlener. We gaan nog meer duurzame energie leveren en combineren dat met slimme diensten. De belangrijkste doelen zijn:

### Groei van het aantal klanten

We willen nieuwe klanten aantrekken en bestaande klanten aan ons binden door de klant op één te zetten, kostenefficiënt te werken en de digitale klantreis soepel te laten verlopen. In Nederland richten we ons op het behoud van ons marktaandeel door klanten langer aan ons te binden. In België en met name Duitsland zetten we in op groei. Via onze wijkaanpak kunnen steeds meer woonwijken volledig van het aardgas af door om te schakelen naar onze warmtenetten. Wij bieden de consument warmte-oplossingen op maat, zoals warmte-koudeopslag en (hybride) warmtepompen. De focus ligt vooral op Nederland en Duitsland.

### Groei van het aantal betaalde diensten per klant

Per klant willen we meer en beter geïntegreerde producten en diensten ontwikkelen en verkopen. Voor consumenten zetten we vooral in op warmtepompen, naast onze bestaande diensten zoals Toon, cv-onderhoud en plaatsing van zonnepanelen. In de zakelijke markt verwachten we meer behoefte aan batterijen en flexproposities, naast bestaande diensten zoals EnergieCoach, ZonOpDak en ZonnigLaden. Ook zetten we de eerste stappen in de elektrificatie van warmte in de zakelijke markt met warmte-koude-opslag en (grootschalige) warmtepompen.

### Leidend zijn in Energy as a Service

We ontwikkelen nieuwe businessmodellen waarin we ons digitale platform combineren met tastbare producten en diensten bij mensen thuis. Ook ontwikkelen we energiegerelateerde diensten, zoals de Verspillingschecker of slimme boilers.

### Groei van het aantal laaddiensten voor elektrisch vervoer

In de landen waarin we actief zijn (Nederland, Duitsland, België), willen we tot de top behoren in e-mobility. We verhogen het aantal laadpunten en laaddiensten (zoals laadpassen) voor thuis en op het werk.

## Duurzame productie

We willen van betekenis zijn voor onze klanten door toonaangevend te zijn in de productie van duurzame elektriciteit en in oplossingen voor verwarming. Deze elektriciteit en warmte leveren we direct of via tussenkanalen.

### Groei in duurzame elektriciteit

Eneco wil een leidende positie in duurzame productie behouden door ons duurzaam elektrisch vermogen uit te breiden van 1.300 MW in 2019 naar 2.600 MW in 2025. Zo blijven we sterk in wind op land en leidend in wind op zee, in België en Nederland. In België zijn we al leidend in zonne-energiesystemen op daken en zijn we de op één na grootste producent van zonne-energie. Ook in Nederland en Duitsland bouwen we door aan onze zonportfolio.

### Groei in duurzame warmte

Eneco wil marktleider blijven in warmte en tegelijk de omschakeling van gas naar andere bronnen zo goed mogelijk benutten. We schakelen om naar warmte gebaseerd op restwarmte of elektriciteit, en bouwen warmtebuffers. Het uiteindelijke doel is dat onze netten CO<sub>2</sub>-neutraal zijn in 2035. Ook zetten we de eerste stappen in de productie van groen gas, dat een cruciale overgangsbrandstof wordt in de energietransitie.

### Groei van het aandeel duurzaam geproduceerde elektriciteit

Naast onze eigen productie sluiten we langetermijncontracten af voor de inkoop van groene stroom. Dit biedt garantie voor investeerders in duurzaam geproduceerde elektriciteit, die alleen investeren als ze voor een lange termijn duurzame elektriciteit kunnen afnemen. Waar we zelf nog niet voldoende duurzame elektriciteit kunnen produceren, kopen we voor klanten elektriciteit in met Garantie van Oorsprong-certificaten (GvO's).

## Integratie

Eneco is een geïntegreerd energiebedrijf. Dit wil zeggen dat we in de hele waardeketen actief zijn, van productie tot levering, zowel in elektriciteit als in warmte. De waarde van deze integratie is al groot en groeit de komende jaren door minder subsidiëring van duurzame productie, meer volatiliteit in het energiesysteem en meer decentrale productie en producenten.

### Duurzame productie realiseren zonder subsidie

In de toekomst is minder subsidie beschikbaar voor de opwek van hernieuwbare elektriciteit, terwijl elektriciteitsprijzen onzeker blijven en meer volatiel worden. Kostenefficiëntie is daarom een voorwaarde om de productie uit te breiden. Daarnaast wordt het steeds belangrijker om risico's van prijs en volumes verantwoord op te vangen. Eneco is hiervoor goed gepositioneerd vanwege de grote eigen

klantenbase, de zeer ervaren handelsafdeling en de brede ervaring in het direct koppelen van elektriciteitsproductie uit bijvoorbeeld wind op zee aan langdurige klantcontracten. Voor dat laatste trekken we gezamenlijk op met onze aandeelhouders.

### Power-to-X

Power-to-X staat voor het balanceren van vraag en aanbod, door opslag en aansturing van apparaten. Bijvoorbeeld het omzetten van elektriciteit naar bijvoorbeeld warmte of groene waterstof. We zetten hierop in met elektrische boilers voor warmteopwekking voor de industrie en met de eerste projecten in groene waterstof.

### Groei in energiemangement

Met Power-to-X vergroten we de mogelijkheden om het energiesysteem te managen, te sturen en in balans te houden. We willen ook groeien met het aanbod van (decentrale) diensten voor energiemangement voor klanten (inkoop, verkoop, teruglevering, batterijen). Het Internet of Things (IoT) gaat hierbij helpen: wij zetten in op een grote groei van het aantal apparaten (laadpalen, cv-ketels, boilers, warmtemeters, afleversets, etc.) die we op afstand kunnen uitlezen en aansturen.



## Slimme warmtenetten

‘In de toekomst wordt nog meer van warmtenetten verwacht. Daarom is het steeds belangrijker om de netten zo efficiënt en kosteneffectief mogelijk te maken. Door verslimming van de warmtenetten zijn we in staat om steeds efficiënter met onze warmtenetten om te gaan, wat leidt tot besparing van kosten, reductie van warmteverlies en reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot.’

### Paolo Herdé

Head of Asset Innovation  
& Transformation  
Eneco

# Materiële thema's



De duurzame strategie van Eneco is richtinggevend voor de wijze waarop we waarde willen creëren voor mens, milieu en maatschappij. De verbondenheid met onze stakeholders is belangrijk om vast te stellen of we op de goede weg zijn. Uit de dialoog met onze interne en externe stakeholders distilleren we een set materiële thema's die tot uitdrukking komen in ons beleid, de besturing en de verantwoording.

## Materialiteitsanalyse 2021

Eneco heeft in 2021 een volledige materialiteitsanalyse uitgevoerd. Dit proces is gestart met het identificeren van mogelijk materiele thema's. Stakeholders (zoals leveranciers, banken, werknemers en klanten) zijn uitgenodigd om deze thema's te prioriteren door middel van enquêtes en verdiepende interviews. De nieuwe materialiteitsmatrix – het resultaat van deze analyse – staat hiernaast. Alle thema's werden dit jaar belangrijk bevonden, waardoor geen enkel thema een onvoldoende heeft gescoord in de prioritering. Daarom hebben we onderscheid gemaakt tussen thema's die *belangrijk* zijn en thema's die *materieel* zijn. In de rechterbovenhoek zien we, in lijn met de lancering van ons One Planet Plan, dat stakeholders onze klimaatambitie het belangrijkste vinden. Voor meer informatie over onze materialiteitsanalyse van 2021 verwijzen we naar het sustainability supplement, dat bijlage is bij de Engelstalige versie van dit jaarverslag.

## Eneco's Materiality Matrix 2021

● Environmental ▲ Social ■ Governance





# Bedrijfsresultaten



Het was een ongekend jaar, waarin Eneco goede resultaten wist te behalen. Het voorjaar was koud, het waaide minder en aan het eind van het jaar waren er ongekende prijsstijgingen. Wij slaagden erin de duurzaamheidsplannen van onze klanten te helpen uitvoeren en onze duurzame productie uit te breiden in alle landen waarin wij actief zijn. Zo maken we onze missie 'Duurzame Energie van Iedereen' steeds meer waar.

Dit jaar hebben we ervoor gekozen om alleen de belangrijkste resultaten van de onderneming te rapporteren. Daarom is dit jaarverslag een stuk korter dan het de afgelopen jaren was. De bedrijfsresultaten presenteren we op dezelfde manier als de uiteenzetting van de strategie, dus gekoppeld aan assets, klanten en de integratie daartussen.

## Assets

Ons totaal duurzaam opgesteld vermogen per eind 2021 was 1926 MW, waarvan 1721 MW voor de productie en opslag van elektriciteit en 205 MW voor de productie van warmte. Dit is een toename van bijna 200 MW ten opzichte van 2020.

De groei van de productie van duurzame electriciteit is in 2021 versneld, voornamelijk omdat de productie uit het windpark op zee Borssele III & IV het hele jaar meetelde in de cijfers.

De uitbreiding van de windparken op land verliep volgens plan. Alleen bij windpark Delfzijl Zuid moest pas op de plaats worden gemaakt door de doorwerking van het Nevele-arrest. In België is gestart met de gelijktijdige bouw van het grootste aantal windparken in onze geschiedenis en in Nederland is begonnen met de bouw van windpark Maasvlakte 2. Daarnaast waren wij succesvol in zon: de opgestelde productiecapaciteit van eigen zonneparken nam met ruim 30% toe. In het begin van het jaar behaalde Eneco in België de mijlpaal van 100 MWp opgesteld vermogen aan zonne-installaties.

Ook op het gebied van duurzame warmte werden mooie resultaten gehaald en prachtige projecten binnengehaald.

## Elektriciteitsproductie en opgesteld vermogen

De hierna gepresenteerde groei van de opwek van elektriciteit en het opgesteld vermogen heeft betrekking op zowel onze eigen productiefaciliteiten (assets) als op de capaciteit van derden waarmee we een Power Purchase Agreement (PPA) hebben afgesloten.

### Beheerde elektriciteitsproductie

Productie (GWh) <sup>1</sup>	Totaal		NL		B		VK		D	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Biomassa	155	141	151	137	4	4	-	-	-	-
Zon	834	674	717	555	97	96	19	22	-	-
Wind op land	4.984	4.649	3.571	3.000	638	896	768	685	8	67
Wind op zee	4.508	2.914	1.878	1.186	2.630	1.727	-	-	-	-
<b>Totaal duurzaam</b>	<b>10.481</b>	<b>8.378</b>	<b>6.318</b>	<b>4.879</b>	<b>3.369</b>	<b>2.724</b>	<b>787</b>	<b>708</b>	<b>8</b>	<b>67</b>
<i>waarvan in eigendom</i>	<i>3.763</i>	<i>3.664</i>	<i>2.103</i>	<i>2.159</i>	<i>1.228</i>	<i>999</i>	<i>432</i>	<i>507</i>	-	-
Conventioneel	2.901	3.164	2.901	3.164	-	-	-	-	-	-
Warmtekracht-koppeling	1.354	1.680	1.354	1.680	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>14.735</b>	<b>13.223</b>	<b>10.572</b>	<b>9.723</b>	<b>3.369</b>	<b>2.724</b>	<b>787</b>	<b>708</b>	<b>8</b>	<b>67</b>

<sup>1</sup> Elektriciteitsproductie van alle door Eneco beheerde capaciteit, inclusief gecontracteerde capaciteit in eigendom van derden, exclusief productie van Eneco assets gecontracteerd door derden.

### Beheerde productiecapaciteit elektriciteit

Opgesteld vermogen (MWe) <sup>1</sup>	Totaal		NL		B		VK		D	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Biomassa	17	18	14	15	3	3	-	-	-	-
Zon	1.191	884	1.060	763	109	98	23	23	-	-
Wind op land	2.602	2.110	1.826	1.412	363	334	400	335	13	29
Wind op zee	1.465	1.434	615	615	850	820	-	-	-	-
Anders (walstroom en batterijen)	64	48	16	-	-	-	-	-	48	48
<b>Totaal duurzaam</b>	<b>5.339</b>	<b>4.495</b>	<b>3.531</b>	<b>2.806</b>	<b>1.325</b>	<b>1.255</b>	<b>422</b>	<b>358</b>	<b>61</b>	<b>77</b>
<i>waarvan in eigendom</i>	<i>1.721</i>	<i>1.534</i>	<i>890</i>	<i>830</i>	<i>567</i>	<i>440</i>	<i>216</i>	<i>216</i>	<i>48</i>	<i>48</i>
Conventioneel	523	523	523	523	-	-	-	-	-	-
Warmtekracht-koppeling	508	508	508	508	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>6.370</b>	<b>5.526</b>	<b>4.561</b>	<b>3.836</b>	<b>1.325</b>	<b>1.255</b>	<b>422</b>	<b>358</b>	<b>61</b>	<b>77</b>

<sup>1</sup> Alle door Eneco beheerde productiecapaciteit, inclusief gecontracteerde capaciteit in eigendom van derden.

Het totale opgestelde vermogen van eigen capaciteit voor duurzame elektriciteit is gegroeid van 1.534 MW eind 2020 naar 1.721 MW eind 2021. De groei is voornamelijk veroorzaakt door ingebruikname van diverse zonne- en windparken.

Het aandeel duurzame productie (eigen capaciteit en capaciteit van derden met PPA) in onze totale elektriciteitslevering is gestegen van 30% in 2020 naar 37% in 2021. Dit komt

onder meer door de stijging van het geleverde volume met 2,4%, maar voornamelijk door de geproduceerde en ingekochte elektriciteit afkomstig van nieuwe wind- en zonneparken. Door onze duurzame investeringen en door het afsluiten van meer langetermijncontracten in de vorm van Power Purchase Agreements (PPA's) verwachten we in 2022 bijna de helft van onze klantleveringen met door ons zelf beheerde duurzame productie te kunnen doen.

## Warmte

Warmte productie capaciteit (MWth)	NL (totaal)	NL (totaal)
<b>Opgesteld vermogen in eigendom</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Biomassa	191	191
Elektrodeboilers	12	-
Aquathermie	1	1
<b>Totaal duurzaam</b>	<b>204</b>	<b>192</b>
Warmtekrachtkoppeling	1.069	1.069
<b>Totaal</b>	<b>1.273</b>	<b>1.261</b>

### WarmtelinQ tussen Vlaardingen en Den Haag

In november hebben we met Gasunie een overeenkomst getekend voor warmtetransport via WarmtelinQ. Dit is een open warmtetransportleiding in Zuid-Holland waarop warmtenetwerken kunnen worden aangesloten. Gasunie is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het management van de leiding, in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. De aanleg van het tracé tussen Vlaardingen en Den Haag begint naar verwachting medio 2022. De verwachting is dat Eneco vanaf 2025 via deze leiding duurzame warmte kan leveren aan consumenten en bedrijven in de Haagse regio.

### Aardgasvrije woningen in Rotterdam

In de wijk Bospolder-Tussendijken (BoTu) in Rotterdam zijn de eerste woningen van het aardgas af. In 2021 is de gebiedsovereenkomst getekend en zijn de eerste woningen aangesloten op het warmtenet van Eneco. Eneco heeft zich ook verbonden aan de samenwerkingsovereenkomst 'Beter voor BoTu en beter voor het milieu'. Door bijvoorbeeld de samenwerking met taal & milieucoaches in de wijk koppelen we de verlaging van de CO<sub>2</sub>-uitstoot aan de bestrijding van taalachterstand en energiearmoede.

### WAD Kwartier in Amsterdam

Eneco heeft de aanbesteding gewonnen voor het collectieve warmte- en koudenet voor verwarming, koeling en warm tapwater voor circa 3.200 nieuwbouwwoningen binnen een gebiedsontwikkeling in Amsterdam, het WAD Kwartier. Behalve de woningen gaat het om scholen, supermarkten, retail en maatschappelijke voorzieningen in 3 deelgebieden: Weespertrekvaart Midden/Oost, Amstelkwartier 3<sup>e</sup> fase en het Kauwgomballenkwartier.

### BinckNet in Den Haag

Eneco BinckNet is een innovatieve energieoplossing die draait om een combinatie van techniek, temperatuur, lokale bronnen en data. Warmte-koude-opslaginstallaties (WKO's) vormen de basis voor de levering van warmte en koeling voor gebiedsontwikkeling De Binckhorst in Den Haag, waarvoor we de infrastructuur van het bestaande stadswarmtenet gaan ombouwen. Ook andere lokale bronnen, bijvoorbeeld aquathermie en aardwarmte, kunnen in de toekomst op het BinckNet worden aangesloten, waardoor het net zal meegroeien in het masterplan voor circa 12.000 woningen in De Binckhorst.

### **Merwedekanaal 12-centrale**

De Merwedekanaal 12-centrale heeft in 2021 meer dan 2 maanden stilgelegen vanwege een defecte gasturbine. Chubu Electric Power heeft liet een ervaren gasturbine-expert overkomen om te helpen bij het oplossen van de problemen. Deze expert heeft zijn kennis en ervaring gedeeld met het Eneco-team, waardoor het uiteindelijk lukte om de centrale weer op te starten en veilig en effectief te laten draaien.

### **Aquathermie in Utrecht**

Eneco en het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden hebben een investeringsbeslissing genomen voor het gezamenlijke project om warmte te gebruiken uit gezuiverd afvalwater van rioolwaterzuiveringsinstallaties. Hiervoor wordt een warmtepomp gebouwd met een vermogen van 25 MWth, die in 10% van de totale warmtevraag van het Utrechtse warmtenet kan voorzien. De bouw start in 2022.

## **Zonne- en windenergie**

### **Zonnepark De Wildert in Dongen**

Eneco en VolkerWessels hebben samen zonnepark De Wildert ontwikkeld. Dit is een veldopstelling in de gemeente Dongen met een maximaal vermogen van 20,5 MWp, goed voor een jaarlijkse productie van zo'n 20 GWh. De elektriciteit wordt geleverd aan VolkerWessels en Coca-Cola. Onderdeel van het project is de aanleg van een ecologische verbindingzone rondom het zonnepark. De bouw is in juni gestart en in november is de eerste stroom geleverd aan het net.

### **C.RO Ports in Zeebrugge**

Het nieuwe windpark in de haven van Zeebrugge bestaat uit 5 windturbines van 150 meter hoog. Ze staan op de terminals van C.RO Ports en Wallenius Wilhelmsen Solutions (WWS) en hebben een gecombineerd vermogen van 18 MW. Elk jaar zullen ze ongeveer 50 GWh groene stroom produceren, vergelijkbaar met het gemiddelde jaarlijkse verbruik van ongeveer 14.300 huishoudens. Een deel van de productie wordt lokaal verbruikt op de terminals. De rest wordt op het net gezet en dient om onze klanten te helpen verduurzamen.

Het ontwikkelingstraject verliep snel. Naar Vlaamse normen is het een groot project. Het

ligt in havengebied, waar de Vlaamse overheid de prioriteit wil geven aan windenergie. Met dit park komt ons totaal op 11 windturbines in de haven van Zeebrugge. Het project kreeg ook een mooi internationaal staartje: intussen werkt C.RO Ports ook met onze Nederlandse collega's aan een project van 5 turbines in de haven van Vlissingen.

### **Seamade**

Windpark op zee Seamade (487MW) werd officieel in gebruik genomen en is momenteel het grootste offshore windpark van België. Eneco neemt 100% van de stroom af.

### **Offshore windpark Thor**

Aan de deelname aan een Deense tender ging een grondig wegingsproces vooraf. Denemarken is geen kernland voor ons, maar aan de andere kant wil Eneco wel kansen pakken en in een 'flow' van deelname aan tenders blijven zitten. Helaas is Eneco samen met haar Deense partner European Energy niet succesvol geweest in de poging de concessie te verkrijgen voor de ontwikkeling en bouw van het Deense offshore windpark Thor. Het consortium van Eneco en European Energy was wel een van de 6 consortia die een succesvolle pre-kwalificatie had doorlopen en daardoor een bieding mochten uitbrengen.

### **Voortgang diverse windprojecten**

In Nederland werd Windpark Oosterhorn opgeleverd, en in België werd de bouw van de windparken Cobelfret Zeebrugge en Fauvillers afgerond.

In Nederland ging in 2021 de bouw van diverse windparken op land van start. Soms geheel in eigendom; soms gedeeld met een lokale partij. Het gaat om windpark Spuisluis bij IJmuiden (6 turbines), windpark Weert (3 turbines), windpark Bosruitertocht bij Zeewolde (4 turbines), windpark Oude Maas en de windparken Geefsweer en Oosterhorn bij Delfzijl. Op de Landtong Rozenburg werd begonnen met de 'repowering', oftewel de vervanging, van de 10 verouderde windmolens. Daarvoor komen 9 efficiëntere terug.

Zoals gezegd is in België sprake van de bouw van een groot aantal windparken: Yepp, Neufchateau, Philips Turnhout, Wienerberger Absheide en Boneffe.

### **Vertraging windpark Delfzijl Zuid**

De geplande realisatie van windpark Delfzijl Zuid is vertraagd als gevolg van een uitspraak van de Raad van State. Deze uitspraak treft overigens de hele sector, niet alleen Eneco. In navolging van een rechterlijke uitspraak van het Europese Hof – het Nevele-arrest – heeft de Nederlandse Raad van State bepaald dat de gehanteerde normen in het zogenoemde Activiteitenbesluit, voor zaken als geluidsoverlast en slagschaduw, beter onderbouwd moeten worden. De overheid moet daarvoor een zogenaamde plan-Milieu Effect Rapportage uitvoeren. De bestaande normen zijn daarmee niet langer zonder meer van toepassing. Dat heeft forse impact op het vergunningverleningsproces en leidt in voorkomende gevallen ook tot herroeping van verleende vergunningen. Voor windpark Delfzijl Zuid wordt nu gewerkt aan het verkrijgen van een nieuwe vergunning volgens de (tijdelijke) richtlijnen. De eventuele realisatie van het windpark is nu met meer dan een jaar uitgesteld.

### **Zon in Duitsland**

In Duitsland is begonnen met de ontwikkeling van een aantal zonneprojecten, voortvloeiend uit de samenwerking met SolarBlick. Het gaat om de zonneparken Calbe en Hettstedt.

### **Kabelbreuk**

Bij de windparken Luchterduinen en Amalia ontstond een breuk in de infieldkabel, die moest worden hersteld. De exportkabel van windpark Luchterduinen lag niet meer voldoende diep en is herbegraven vanaf het strand bij Noordwijk.

## **Klanten**

De stijging van de energieprijzen drukte een fors stempel op 2021. Als gevolg van met name geopolitieke ontwikkelingen zijn prijzen op de inkoopmarkt voor gas en elektriciteit in de tweede helft van het jaar hoog en volatiel geworden. Met onder andere als gevolg een golf van failliete leveranciers en diverse periodes waarbij er voor eindklanten vrijwel geen aanbod in de markt was. Als een van de leidende spelers in Nederland, België en Duitsland bood Eneco haar klanten zekerheid van levering en hebben wij ons ingespannen om de financiële impact op klanten te beperken. De grote onzekerheid bij klanten heeft ook geleid tot veel vragen en daarmee ongekende volumes voor onze klantcontactkanalen, waarbij eerdere investeringen in digitale klantbediening zeer effectief zijn gebleken. Ook de proactieve communicatie van Eneco naar de klanten heeft bijgedragen aan het behalen van onze doelen voor klanttevredenheid (2021: 90,2%, 2020: 89,1) en klantbehoud in 2021. Aan dit laatste droegen ook de hoge prijzen en de nieuwe groep klanten van het voormalige Welkom Energie bij. Ons klantbestand steeg naar 5.617 miljoen klantcontracten (2020: 5.558).

## Consumenten

### Energiearmoede

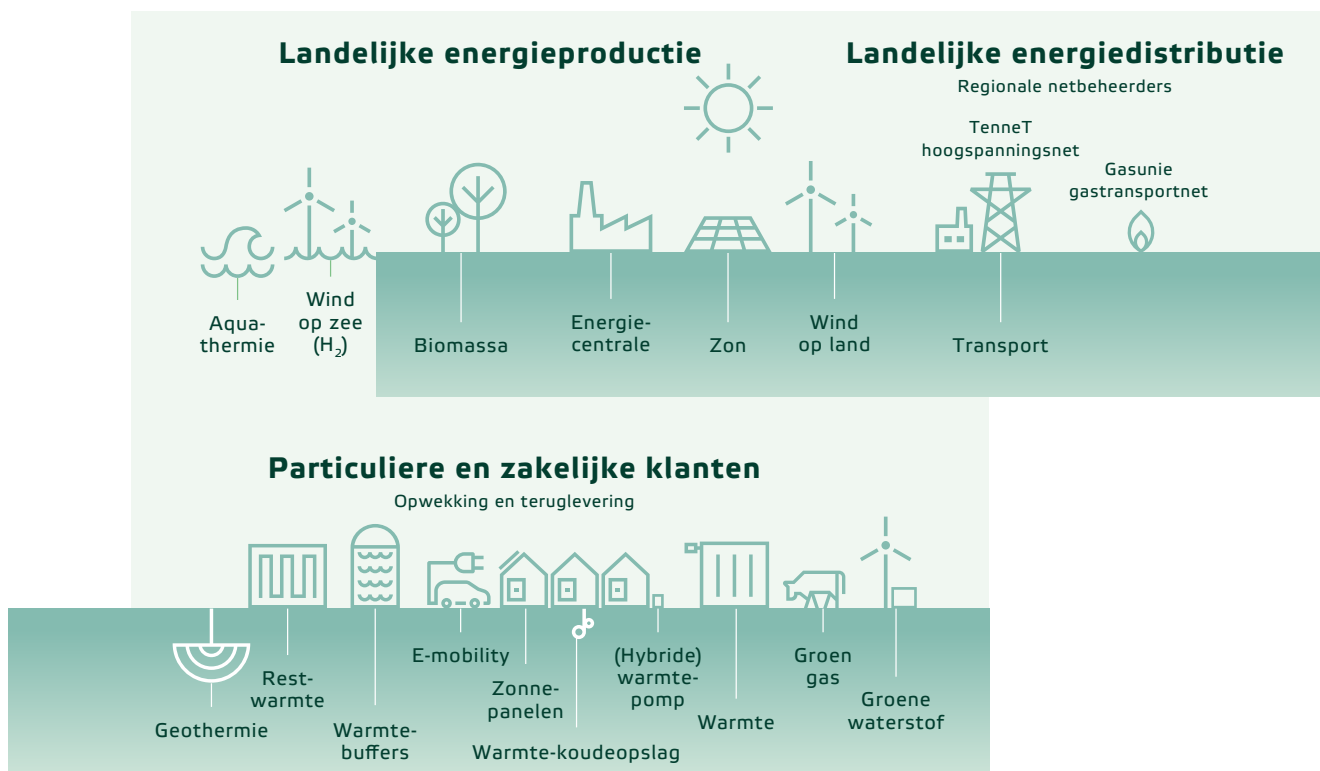
Door de hoge energieprijzen is het probleem van energiearmoede toegenomen. Dat is het geval als meer dan 8% procent van het inkomen aan energie wordt besteed. Een recent TNO-rapport, *De feiten over energiearmoede in Nederland* (gepubliceerd op 21 september 2021), stelt dat 1 op de 5 huishoudens betaalproblemen heeft; bij 1 op de 12 zijn de betaalproblemen zelfs ernstig problematisch. Wij willen de energietransitie voor iedereen mogelijk maken, zowel voor mensen met financiële problemen of schulden als voor mensen met (schuld)begeleiding of -hulp. Bij Eneco stond dit al langer hoog op de agenda, maar de urgentie is alleen maar toegenomen.

Eneco probeert de klanten die dit betreft zo praktisch en concreet mogelijk te helpen. We noemen een aantal voorbeelden.

- We begeleiden onze klanten via alle communicatiekanalen (chatbot, website, klantenservice, herinneringen) naar Geldfit.nl/eneco. Daar kunnen ze een financiële fitheidstest doen. Als het

nodig is, worden ze doorverwezen naar de juiste hulpaanbieder.

- Onze collega's bij de klantenservice en bij de incasso-afdelingen brengen de klanten die daar behoefte aan hebben direct in contact met de specialisten van Geldfit. Zij nemen uitgebreid de tijd om de klant op weg te helpen naar de juiste schuldhulpinterventie.
- We doen ons uiterste best om in contact te komen met onze klanten voordat we het contract moeten beëindigen. Gespecialiseerde mediators (van onze partner Ultimoo) gaan op huisbezoek. Aan de deur kan een regeling getroffen worden.
- We weten dat schulden en laaggeletterdheid hand in hand gaan. We verbeteren continu onze communicatie, bijvoorbeeld in herinneringen en informatie op de website, om de boodschap zo eenvoudig en begrijpelijk mogelijk te maken.



Concreet hebben wij de volgende stappen gezet.

- Er is een interactieve video ontwikkeld voor laaggeletterde klanten met een mogelijkheid om te betalen, betalingsregelingen in te stellen of hulp te krijgen bij schuldenproblematiek. De video is volledig interactief en gepersonaliseerd voor de klant en is een effectieve manier om hun opties begrijpelijk uit te leggen.
- Eneco heeft via Geldfit ongeveer 2.800 gezinnen in staat gesteld een stap te zetten in de aanpak van schuldenproblemen. Via Geldfit.nl brengt Eneco klanten met schuldenproblemen ook in contact met de lokale overheid voor ondersteuning bij het structureel aanpakken van hun schulden.
- We hebben de Energieregelaar geïntroduceerd. Via dit selfservice-portaal wordt het voor bewindvoerders (schuldhulpverleners) makkelijker om voor hun cliënten zaken te regelen met Eneco en onze merken.
- Door intensief samen te werken met lokale overheden proberen we gezamenlijk energiearmoede en schuldenproblemen aan te pakken.
- Als eerste landelijk opererend commercieel bedrijf in Nederland heeft Eneco het maatschappelijk keurmerk Warm Incasseren behaald. Dit is een bevestiging dat we klanten met schulden op een respectvolle en maatschappelijk verantwoorde manier behandelen.

#### **Overname Welkom Energie**

Op 27 oktober 2021 maakte Eneco bekend het klantenbestand van Welkom Energie over te nemen. De Autoriteit Consument & Markt (ACM) had de leveringsvergunningen van Welkom Energie ingetrokken nadat de leverancier in financiële problemen was gekomen door de hoge energieprijzen. Voor de klanten van Welkom Energie betekende de overname door Eneco leveringszekerheid en een vlotte en probleemloze overdracht in een onzekere markt. Gezien de hoge prijzen op de groothandelsmarkt was ons aanbod aan deze klanten wel aanzienlijk hoger geprijsd dan hun

oude contract. Dat was ook het dilemma in het besluitvormingsproces: wanneer koop je in, wat zijn dan de gevolgen voor de nieuwe klanten (die op dat moment geen keuze hebben voor een andere leverancier), en hoe slaat dat terug op reputatie van Eneco in de markt.

Door de overname heeft Eneco in korte tijd rond de 90.000 particuliere klanten kunnen verwelkomen. In lijn met de *digital first*-strategie die we hanteren in ons klantcontact hebben we deze klanten zo veel mogelijk online bediend, waardoor de dienstverlening voor de bestaande Eneco-klanten er nauwelijks onder geleden heeft. We hebben veel geïnvesteerd in verbetering van onze chatbot en optimalisatie van onze online klantreizen. Hoewel we de nieuwe klanten de moeilijke boodschap moesten brengen dat de prijzen hoog lagen, bleef het verlies van klanten binnen het verwachte aantal.



#### **Duurzame stap**

‘Diergaarde Blijdorp wil haar bezoekers inspireren goed voor de aarde te zorgen. Dat doen we op tal van manieren en door te laten zien wat je zelf kunt doen. In Eneco vonden we in moeilijke tijden een partner die ons bleef bijstaan om de duurzame ambities niet uit het oog te verliezen. In de samenwerking met Eneco maakt Diergaarde Blijdorp een grote duurzame stap naar de toekomst.’

#### **Erik Zevenbergen**

Directeur-bestuurder / CEO  
Diergaarde Blijdorp

### **Elektrisch rijden: ANWB en De Efteling**

De ANWB en Eneco gaan samenwerken in het aanbieden van laadpunten en het uitgeven van laadpassen voor bezitters van elektrische auto's. Hierdoor wordt elektrisch rijden aantrekkelijker gemaakt voor particuliere rijders. Eneco adviseert over de laadpunten en levert en installeert ze. De laadpunten leveren allemaal 100% groen stroom.

Eneco heeft samen met De Efteling een laadplein met in totaal 87 laadpalen gerealiseerd, waar 174 elektrische auto's tegelijkertijd kunnen opladen.

### **Duurzaamheid in Duitsland**

LichtBlick zette 2 stappen in het kader van duurzaamheid die belangrijk zijn voor onze Duitse klanten. Ten eerste sloot LichtBlick zich aan bij Eneco's One Planet-ambitie, onder andere door de verduurzaming van de gasgestookte warmteaansluitingen. Dit deed

LichtBlick door over te stappen op (groene) elektrische warmteoplossingen. Wat daarbij hielp, is het succes dat LichtBlick boekte met een 5 jaar durende campagne voor de transparantere en strengere etikettering van stroom. Hierdoor kunnen alleen echte duurzame producenten hun product als groene stroom verkopen.

### **Oxxio**

Oxxio is gestopt met de telecom-activiteiten (internet, tv, bellen) en heeft de klanten voor deze diensten kunnen overdragen aan KPN. In de tweede helft van het jaar zijn alle klanten gemigreerd. Oxxio kan hierdoor de volle aandacht richten op de energieverkoop en het verder verbeteren van de digitale klantreis.

## **Zakelijke klanten**

### **Overname Essent midzakelijk**

Medio 2021 deden we met succes een bod voor de overname van de middelgrote zakelijke klanten van Essent. De transactie is op 1 oktober afgerond en we zijn direct met het voormalige team van Essent aan de slag gegaan om de migratie en andere integratieactiviteiten voor te bereiden en uit te voeren. Eind 2021 zijn alle klanten in een goed proces gemigreerd naar ons systeem, en de 2 voorheen concurrerende teams werken nu prima samen om onze middelgrote klanten een nog interessantere keuze te bieden in groene producten en productdifferentiatie.

Een factor in dit proces was dat deze groep klanten voornamelijk 'grijze' energie afnam. De overname drukt derhalve onze duurzame prestaties op de korte termijn, maar op de lange termijn geeft de overname veel kansen om deze klanten te helpen te verduurzamen.

### **Coca-Cola**

Coca-Cola gaat samen met Eneco vanaf 2023 de fabriek in Dongen volledig CO<sub>2</sub>-neutraal maken. Dit is onderdeel van het plan van Coca-Cola European Partners om de hele waardeketen klimaatneutraal te maken voor 2040. Het gaat onder andere om de levering van groene stroom, omdat Coca-Cola in een aantal bedrijfsprocessen gas wil vervangen door elektriciteit. Gasboilers maken plaats voor volledig elektrische warmtepompen.

### **Kasteel Brouwerij Vanhonsebrouck**

Kasteel Brouwerij Vanhonsebrouck in het Belgische Izegem is samen met Eneco aan de



## **In 2030 CO<sub>2</sub>-neutraal**

‘Het is mooi om te zien dat Eneco haar ambitie om over de hele keten klimaatneutraal te zijn al in 2035 legt. Ze hebben een duidelijke roadmap opgesteld en laten zien hierin grote ambities te hebben. De afgelopen periode hebben we nauw samengewerkt met Eneco en zien hun duurzaamheidsambitie duidelijk terug. Ze hebben ons geholpen in onze ambitie om de Nederlandse Coca-Cola-fabriek in 2023 CO<sub>2</sub>-neutraal te maken, onder andere door middel van een lokaal zonne- en windpark vlak bij onze fabriek in Dongen.’

### **Eva Amsterdam**

Senior manager sustainability  
Coca-Cola Europacific Partners



slag met de verduurzaming van de brouwerij en andere gebouwen. Er worden onder andere 1.055 zonnepanelen op dak geplaatst en laadpunten voor elektrische auto's en e-bikes geïnstalleerd.

### **Samenwerking met Ford nu ook in België en Duitsland**

Na een succesvolle start van de samenwerking in Nederland tussen Ford en Eneco, breidt de samenwerking uit naar België en Duitsland. Deze is gericht op het makkelijker, slimmer en sneller maken van het laden van elektrische auto's, zodat de omschakeling naar elektrisch vervoer nog gemakkelijker wordt.

### **LichtBlick**

LichtBlick heeft forse stappen gemaakt bij het verduurzamen van de Duitse MKB-markt. Door een aantrekkelijk, duurzaam en flexibel aanbod besloten meer bedrijven dan ooit klant te worden om hun CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. Ook op de e-mobility-markt werd succes behaald. In juni lanceerde LichtBlick laadpunten voor thuisgebruik, ook voor bestaande klanten, naast het aanbod van publieke laadpunten.

### **UCC Europe**

Eneco heeft een contract afgesloten met UCC Europe voor de installatie van zonnepanelen op het dak van hun fabriek in Bolsward. Mitsubishi Corporation is aandeelhouder van UCC Europe. Met dit project ondersteunen we UCC Europe bij het realiseren van hun duurzame koffieproducten.

### **NGK Ceramics**

Met het bedrijf NGK Ceramics Europe S.A. heeft Eneco een contract afgesloten voor de afname van stroom uit windpark Norther op de Noordzee. Vanaf januari 2022 kan de fabriek groene stroom afnemen. We zijn ook in gesprek over aanvullende duurzame oplossingen, waaronder zonnepanelen.

### **EDGE Amsterdam West**

Verschillende businessunits binnen Eneco hebben optimaal samengewerkt aan het spraakmakende vastgoedproject EDGE Amsterdam West: een kantoor van maar liefst 60.000 m<sup>2</sup> aan de Basisweg. Er is duurzame warmte en koeling, er liggen zonnepanelen, en bij solar carports voor 660 parkeerplaatsen kunnen mensen hun elektrische auto opladen. Dit past perfect binnen onze One Planet-strategie en de duurzaamheidswensen van de medewerkers van Alliander, APG, ABP,



## **Volledig groene keten**

‘Wij hebben voor HEINEKEN als doelstelling om in 2030 een CO<sub>2</sub>-neutrale productie te hebben en in 2040 zelfs in onze volledige keten CO<sub>2</sub>-neutraal te opereren. Dit zijn flinke doelstellingen waar we hard aan werken. Eneco is een belangrijke partner hierin. Met hun expertise op het gebied van energie weet ik zeker dat we een groene toekomst tegemoet gaan!’

### **Maarten Koudenburg**

Senior Director Supply Chain  
Heineken Netherlands Supply

Intertrust en Signify die in EDGE gehuisvest zijn. In samenwerking met EDGE Technologies heeft Eneco gewerkt aan de realisatie van een zonnestroominstallatie met een vermogen van 1,3 MWp. De installatie is verdeeld over de kantoordaken en de solar carports. Ook zorgde Eneco voor een warmte-koude-opslagsysteem.

### **Heineken**

Eneco is in Nederland energiepartner geworden van Heineken, omdat de brouwer vanaf 2030 volledig op duurzame energie wil draaien. Samen gaan wij de brouwerijen in Zoeterwoude en Den Bosch klimaatneutraal maken, onder andere door de levering van groene stroom uit 26.000 zonnepanelen, aangevuld door elektriciteit uit 2 windparken. Ook wordt in Zoeterwoude een grote e-boiler geplaatst.

## CCIO

De afdeling van de Chief Cooperation & International Officer (CCIO) zorgt voor de betrekkingen met de aandeelhouders in brede zin. De afdeling heeft tot taak om voordelen en synergie te halen uit samenwerking met andere (dochter)ondernemingen van met name Mitsubishi Corporation, en haalt de banden met Japanse bedrijven aan, vooral in Nederland en België. Dat heeft in het eerste volledige jaar van het bestaan van CCIO tot een aantal mooie resultaten geleid.

Gebruikmakend van het zakelijke netwerk van Mitsubishi Corporation heeft CCIO Eneco ondersteund bij het afsluiten van het stroomafnamecontract met Amazon voor Hollandse Kust Noord. Door samenwerking met Amazon kan Eneco in meer projecten voor hernieuwbare energie investeren en de energietransitie versnellen. Hier zit overigens ook een dilemma: bouw je assets voor nieuwe klanten (zoals datacenters), of om je bestaande klanten te verduurzamen? De realiteit is dat je beide moet doen, omdat het bij grote en langdurige investeringen, zoals in een windpark op zee, ook nodig is dat er (financiële) risico's worden gemitigeerd. Dat kan beter met het afsluiten van langjarige afnamecontracten.

Op haar beurt heeft Eneco expertise en advies kunnen uitbrengen aan Mitsubishi Corporation bij het indienen van diverse aanbestedingen voor windparken op zee in Japan. Dat resulteerde in maar liefst 3 maal winst.

## Innovatieve diensten

### Dynamisch Opwekken

Dynamisch Opwekken is een dienst waarmee zonne-installaties door een slim stuurmechanisme kunnen worden afgeschakeld als de hoeveelheid elektriciteit op het net te hoog is. Hierdoor wordt tijdelijk een overschot aan zonne-energie aan het net onttrokken, met het oog op de bewaking van de balans in het elektriciteitssysteem. In het derde kwartaal van 2021 zijn 9 pilots georganiseerd, met zowel technisch als financieel goede resultaten.

### Solar Carport: ZonnigLaden

In 2021 hebben we ZonnigLaden gelanceerd en nu zijn we dit aan het opschalen. ZonnigLaden is een solar carport-oplossing in Nederland en België met geïntegreerde

opladers voor elektrische auto's. In de loop van het jaar hebben we proefgedraaid met 3 carports, waarna klanten zich konden aanmelden. Dit proces gaat tijd kosten, omdat de bouw van deze carports nog steeds duur is en er meestal afstemming met verschillende belanghebbenden nodig is. Maar deze oplossing wordt in de toekomst beslist belangrijker.

### Samenwerking met HomeServe

In België werd een samenwerking met HomeServe gestart, rond het aanbod van diverse energiediensten en thuisreparaties in en om het huis van onze klanten, onder de verzamelnaam Home Energy Management Systems. HomeServe neemt ook de dienst Eneco Ketelonderhoud voor haar rekening. De diensten worden rechtstreeks aan bestaande Eneco-klanten aangeboden, en via de reguliere verkoopkanalen van Eneco en HomeServe ook aan nieuwe klanten.

### SlimmeBoiler Module

Eneco biedt klanten al langer een SlimmeBoiler Module, waarmee de (huur)boiler op een kostenefficiënte manier wordt opgewarmd. Klanten die een elektrische boiler hebben of stroom afnemen tegen het normale en het daltarief, gebruiken het Toon Frequent-signaal, kortweg TF-signaal. Dit signaal geeft aan de meter of boiler door wanneer het dag- en nachtverbruik ingaat. Het TF-signaal wordt tussen 1 juli 2021 en 31 december 2022 door de netbeheerders gefaseerd uitgezet. Met de SlimmeBoiler Module wordt dit ondervangen. De SlimmeBoiler Module scheelt de klant kosten en stoot minder CO<sub>2</sub> uit.

### Lancering HappyPower

HappyPower is een product om loyale klanten te belonen met een aantal uren gratis stroom en hen aan ons te binden. Omdat de stroom via de Eneco-app is aan te vragen, zorgt HappyPower ook voor een stijging in het gebruik van deze app. Na een succesvolle test is HappyPower in het voorjaar van 2021 gestart.

### MIG6 in België

Na een traject van meerdere jaren is het gegevensverwerkingssysteem MIG6 in december live gegaan in België. In dit traject hebben we eraan gewerkt om de nieuwe marktberichten en standaarden goed te kunnen verwerken in onze back-end-systemen. Dit was een complex traject en veel

marktpartijen moesten allemaal tegelijk om. Met de aansluiting op MIG6 hebben we de basis gelegd om eenvoudiger klanten te kunnen aansluiten of muteren en ze te voorzien van slimmere producten en diensten.

## Integratie

Bij de integratie tussen assets (productie-installaties) en onze klanten speelt de handelsafdeling een centrale rol. Deze afdeling zal steeds meer een regisseur zijn, gebruikmakend van vraag en aanbod op de verschillende markten, vooral die van elektriciteit. Maar ook de gasmarkt blijft van groot belang, zo zagen we dit najaar, ook omdat de prijzen van gas, elektriciteit en warmte nog sterk met elkaar samenhangen.

De energietransitie is aan het versnellen: de productiemix omvat meer wind- en zonne-energie en de vraag verschuift steeds meer naar elektriciteit, onder meer in de vorm van elektrische mobiliteit, warmtepompen en e-boilers. Dit heeft nu al zichtbaar invloed op onze bedrijfsactiviteiten en onze financiële resultaten. We zien een structureel stijgende trend in onbalans- en profielkosten en een stijging van de waarde van 'beheersbare CO<sub>2</sub>-neutrale flexibele capaciteit'. Daarnaast groeit de hoeveelheid data in het systeem exponentieel, onder meer in verband met de slimme meter, met meer realtime of bijna-realtime weersvoorspellingen en met (vraag)sturing. De komende 3 jaar worden de systemen van onze handelsafdeling hierop ingericht en uitgebreid.

### **Sterke resultaten ondanks volatiele commoditymarkten**

Als gevolg van verschillende externe factoren, waaronder gasbuffers die lager waren dan normaal, in combinatie met oplopende geopolitieke spanningen, was er dit jaar een aanzienlijke volatiliteit in prijsniveaus voor elektriciteit, gas en emissierechten. In zo'n situatie kunnen zelfs kleine afwijkingen van prognoses van de vraag of de duurzame productie tot hoge kosten leiden. We hebben dit gezien in periodes waarin het minder dan gemiddeld waaide, zoals in België gebeurde, maar ook in de vorm van boven verwachting hoge volumes zonne-energie afkomstig van zonnedaken in Nederland. Dergelijke marktomstandigheden vereisen een hoge mate van deskundigheid bij het opstellen van

prognoses, degelijke risicobeheersmaatregelen, een goede credit rating, gascontracten voor de lange termijn en de beschikking over gasopslagcapaciteit om te grote afhankelijkheid van sterk schommelende spotmarkten te voorkomen.

Onder deze marktomstandigheden heeft Eneco ook voordeel weten te behalen dankzij onze vaardigheden op het gebied van business- en commodity-portfolio management. Op grond daarvan hebben we in deze volatiele energiemarktomgeving ons competitieve voordeel weten te benutten door de flexibele capaciteit in ons portfolio. Deze capaciteit komt uit de energiecentrales en onze afschaalbare wind- en zonneparken. We hebben goede resultaten geboekt met de door onze activa gedekte handelsactiviteiten in een markt die gekenmerkt wordt door wisselende marktprijzen en sterke volumeschommelingen door de coronagolven.

### **Myriad Virtual Power Plant**

De Myriad Virtual Power Plant is een van de centrale projecten van Eneco: onze eigen virtuele energiecentrale. Daarmee kunnen we beter grootschalige en kleinschalige propositities ontwikkelen voor de internationale markt, zowel vóór als achter de meter, die vervolgens vanaf de handelsvloer als één centraal portfolio effectief beheerd kunnen worden. Eneco is van mening dat een virtuele energiecentrale onmisbaar is om bestand te zijn tegen de exponentieel toenemende weersafhankelijke elektrificatie van ons energiesysteem.

### **Grote batterijen**

Vooruitlopend op de genoemde ontwikkelingen heeft Eneco contracten afgesloten voor het gebruik van de capaciteit van grote batterijen, onder meer van iWell en GIGA Storage. Samen met onze grote BESS-batterij in Duitsland (48 MW) kan deze capaciteit worden benut om de portfolio snel in balans te brengen. Op langere termijn gaat deze capaciteit deel uitmaken van onze virtuele energiecentrale. We gaan nog meer contracten voor batterijcapaciteit afsluiten, omdat hiermee de korte-termijneffecten van volume en prijseffecten in de markt nog beter te beheren zijn.

### **PPA's voor klanten**

Net als in voorgaande jaren heeft Eneco in 2021 Power Purchase Agreements (PPA's)

afgesloten. Dit zijn contracten voor de afname van grote hoeveelheden wind- en zonne-energie. Deze contracten helpen ons om de transitie naar het leveren van volledig CO<sub>2</sub>-vrije energie aan onze klanten tussen nu en 2035 te versnellen.

### **PPA's in Duitsland**

Een belangrijke mijlpaal was het afsluiten van 3 verschillende afnamecontracten voor in Duitsland geproduceerde duurzame energie, waarmee het leveringsportfolio van LichtBlick verder vergroend wordt. Het gaat om ongeveer 476 GWh per jaar, wat overeenkomt met het verbruik van 207.000 huishoudens.

### **Integratie Quby en Peeeks**

In de afgelopen jaren hebben we met Quby en Peeeks onze vaardigheden rond het Internet of Things (IoT) en data sterk ontwikkeld. Ook hebben we ze verwerkt in onder andere inzichtdiensten voor onze klanten, zodat zij een volgende stap kunnen zetten in hun persoonlijke energietransitie. Nu deze diensten ontwikkeld zijn, gaan we ze opschalen naar onze volledige Eneco-klantenbase in Nederland, België en Duitsland. Om dit goed te kunnen doen, hebben we Quby en Peeeks volledig geïntegreerd in onze Business Technology Organisation, zodat we deze competenties en kennis nu voor de hele Eneco Groep beschikbaar kunnen maken. Hiermee bouwen we aan een integraal IoT- en dataplatform voor alle bedrijfsonderdelen.

# Financiële resultaten

De financiële resultaten waren goed, ondanks de ongekende marktomstandigheden en de invloed van het weer. Eenmalige baten uit de verkoop van deelnemingen droegen bij aan dit resultaat. Ook de investeringen bleven op peil. Dit zorgde ervoor dat Eneco op koers ligt bij de uitvoering van de strategie, die eind 2020 werd gepresenteerd.

## Financieel

Eneco laat een sterke verbetering van de resultaten zien in 2021. De omzet steeg met 26% tot € 5.211 miljoen (2020: € 4.148 miljoen). De stijging werd vooral veroorzaakt door de stijgende prijzen van elektriciteit en gas. De omzet voor warmte is vrijwel gelijk gebleven. Daarnaast zorgde de overname van klanten in Duitsland (E.On Heizstrom uit 2020, dat nu het hele jaar meetelde) en in Nederland (Welkom Energie en de midzakelijke klanten van Essent) voor een omzetstijging.

De totale bruto marge steeg met 12% tot € 1.224 miljoen (2020: € 1.094 miljoen). De marge werd positief beïnvloed door de milde winter en goede handelsresultaten. Daarnaast drukte corona niet langer op de resultaten. Negatieve invloed had de energiecrisis (waarbij de klanten het hardst werden geraakt) en de slechte windcondities. Ondanks deze uitdagingen is Eneco in staat geweest om haar business verder te laten groeien. Nieuwe windparken werden in productie genomen, zoals het windpark op land bij Delfzijl en de windparken op zee Borssele (Nederland) en Seamade (België).

De EBITDA steeg met 18% naar € 572 miljoen (2021: € 484 miljoen). De EBIT steeg met 36% naar € 222 miljoen (2020: € 163 miljoen).

## Weer

De weersomstandigheden, in combinatie met de hoge marktprijzen, beïnvloedden de resultaten op diverse manieren:

- De gemiddelde windkracht was dit jaar veel lager dan gemiddeld, waardoor Eneco met de eigen windmolens minder stroom kon produceren.
- Hierdoor moest er tegen hoge prijzen extra ingekocht worden op de kortetermijnmarkt.
- De wel geproduceerde elektriciteit kon verkocht worden tegen hoge prijzen, maar hierdoor werd ook minder subsidie ontvangen.
- Het was in 2021 kouder dan in het voorgaande jaar, met name in de eerste helft van het jaar. Hierdoor werd meer gas en warmte verkocht aan onze klanten. Aan het einde van het jaar was er echter sprake van mild weer.

## Kosten

De totale bedrijfskosten stegen met € 71 miljoen (8%) tot € 1.002 miljoen. De belangrijkste reden is de groei van de onderneming (zowel organisch als via acquisities), zichtbaar in personeelskosten door de toename van het gemiddeld aantal medewerkers (2.865 fte gemiddeld in 2021), afschrijvingen en kosten voor de ontwikkeling van nieuwe projecten. Daarnaast investeren we in verdere digitalisering, zodat de klant in de toekomst nog beter kan worden bediend.

Het resultaat van Eneco in geassocieerde deelnemingen en joint ventures is dit jaar eenmalig positief beïnvloed door de verkoop van een aantal minderheidsaandelen. De belangrijkste waren Next Kraftwerke, Thermondo en Greenflux. De stijging in het resultaat deelnemingen bedroeg in totaal € 49 miljoen.

## Strategie

Eind 2020 presenteerde Eneco de vernieuwde strategie. Hoofddoelen voor 2025 (ten opzichte van 2019) zijn de groei van het aantal klantcontracten met 1 miljoen, een verdubbeling van de duurzame productie in eigen handen en een stijging van de Return on Capital Employed (ROCE) naar 5%.

De groei van het eigen opgesteld duurzaam vermogen kwam uit op 200 MW, en de klantportefeuille groeide dit jaar van 5,558 miljoen naar 5,617 miljoen. Dat kwam vooral door de overnames in Duitsland en Nederland. De ROCE groeide van 3,5% naar 4,7%, met name door de groei van het resultaat. De eenmalige baten uit de verkoop van het venture portfolio zijn hier buiten beschouwing gelaten.

## Investeringsen

Eneco heeft in 2021 opnieuw veel geïnvesteerd: er is in totaal € 532 miljoen uitgegeven aan nieuwe bedrijfsmiddelen en overnames. De belangrijkste overname was van Mitsubishi Corporation; dit betrof een aandeel van 25% in windpark Norther voor de kust van België. Eneco heeft nu een aandeel van 50% in dit windpark. In windparken is in totaal € 223 miljoen geïnvesteerd, waarbij de grootste projecten in Nederland Maasvlakte II, Hollandse Kust Noord en Delfzijl Oosterhoorn waren. In België is gebouwd aan onder andere parken Libeccio en Newcastle. De zonparken in Nederland en België zijn voor € 18 miljoen uitgebreid. Aan de uitbreiding en vervanging van de warmtenetwerken en de (vergroening van de) warmte productiefaciliteiten is in totaal € 84 miljoen uitgegeven.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Als gevolg van het conflict tussen Rusland en Oekraïne hebben onder andere de Europese Unie, Verenigde Staten en Verenigd Koninkrijk vanaf op 23 februari 2022 sancties ingesteld tegen Rusland. De ingestelde sancties zijn gericht op het beperken van de toegang van Rusland tot het internationale financiële systeem en markten, het blokkeren van handelstransacties met Rusland en het sanctioneren van bepaalde personen en Russische banken.

De sancties die op het moment van gereedkomen van deze jaarrekening van kracht zijn, hebben echter geen invloed op de gashandel van Eneco in relatie tot Rusland noch op de betalingen hiervan en tot nu toe is

de gaslevering vanuit Rusland naar Europa niet onderbroken.

Het overgrote deel (85-90%) van het gas dat Eneco inkoopt via directe contracten wordt ingekocht bij andere gasleveranciers dan Russische. In 2010 heeft Eneco een langlopend contract afgesloten met Wingas. Dit contract loopt af in 2030. Wingas was destijds een joint venture tussen het Duitse Wintershall en het Russische Gazprom en is nu volledig eigendom van Gazprom. Eneco heeft daarnaast een aantal kortlopende contracten met Gazprom Marketing & Trading, een Gazprom dochter gevestigd in Londen. Deze contracten lopen binnenkort af. Om de leveringszekerheid voor onze klanten te waarborgen zal Eneco deze contracten, onder de huidige omstandigheden, nakomen. Mochten de omstandigheden veranderen, dan zal Eneco de opties herzien. Eneco zal de huidige contracten niet uitbreiden, noch nieuwe contracten aangaan met Russische gasleveranciers.

De ingestelde sancties en eventuele aanvullende maatregelen van onder andere de Europese Unie, de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk en tegenreacties hierop van Rusland, kunnen leiden tot een verdere verstoring in de energiemarkten door een mogelijke onderbreking van de gaslevering vanuit Rusland. Marktverstoring heeft voor Eneco een verhoogd risico ten aanzien van vervangende gasinkoop, grotere volatiliteit van de energieprijzen en hiermee gerelateerde margining effecten (en toename in liquiditeitsbehoefte), als ook een verhoogd tegenpartijrisico richting marktpartijen. De volatiliteit van de energieprijzen kan doorwerken naar particuliere en zakelijke klanten bij het vernieuwen van hun energiecontract.

Gegeven de onzekerheden en risico's die voortvloeien uit het conflict tussen Rusland en Oekraïne en de voornoemde sancties en mogelijke aanvullende maatregelen, alsmede de tegenreactie van Rusland, is het op het moment van gereedkomen van deze jaarrekening nog niet mogelijk om vast te stellen of en wat de bedrijfsmatige en financiële implicaties voor Eneco zullen zijn.

Eneco heeft naar aanleiding van de situatie haar risicobeheersingsmaatregelen geïntensiveerd. In de toelichting op de jaarrekening zijn in paragraaf 31 "Financial risk

management" de risicobeheersingsmaatregelen beschreven. De ontwikkelingen met betrekking tot het conflict worden zeer nauwlettend gevolgd en er wordt (mede op basis van scenario's) actief gestuurd op de business- en commodity-portefeuille. Een eventuele disruptie in de gasleveringen vanuit Rusland, kan deels worden opgevangen door eigen gasvoorraden als ook deels door aanvullende leveringen uit Europese gasvelden en geïmporteerde LNG (Liquefied Natural Gas).

De financiële positie van Eneco blijft op dit moment onverminderd solide en er zijn aanvullende maatregelen genomen om eventuele toekomstige liquiditeitsimpact uit hoofde van margin calls te mitigeren. Als gevolg van de stijgende energieprijzen zijn de posities toegenomen met tegenpartijen waarmee Eneco's handelsafdeling regelmatig handelt. Als onderdeel van de risicobeheersingsmaatregelen heeft Eneco ter afdekking van de daarmee samenhangende kredietrisico's op 10 januari 2022 een kredietverzekering afgesloten van €400 miljoen voor een periode van 1 jaar.

Eneco blijft de situatie actief volgen om ervoor te zorgen dat de geldende sancties die door de Europese Unie, Verenigde Staten en Verenigd Koninkrijk zijn ingesteld, worden nageleefd.

Afgelopen jaar heeft Eneco haar One Planet Plan gepresenteerd. Het uitfaseren van aardgas is een cruciale stap in het waarmaken van Eneco's klimaatambitie. Dit betekent dat Eneco haar gascentrales gaat ombouwen of sluiten en gaan werken aan het verduurzamen van aardgasgestookte woningen en gebouwen, door woningisolatie, (hybride) warmtepompen en warmtenetten. De huidige situatie benadrukt de juiste strategische richting alsook de urgentie van Eneco's One Planet Plan.

### **Vooruitzicht**

Komend jaar zal Eneco een verlengd boekjaar voeren om in hetzelfde verslagritme te komen als de aandeelhouders Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power. Dat betekent dat het boekjaar 2022 wordt verlengd tot en met 31 maart 2023. Het jaarverslag 2022 verschijnt naar verwachting vlak voor de zomer van 2023.

De marktomstandigheden zijn volatiel en daarom moeilijk voorspelbaar, net als de ontwikkelingen in de energietransitie. Tegen deze achtergrond spreken wij geen resultaatverwachting voor 2022 uit.

# One Planet- resultaten



Eneco's One Planet Plan stelt het verkleinen van de impact van de mens op de aarde centraal. De energiebehoefte en het energieverbruik moet binnen de grenzen van een leefbare planeet komen, zodat wij niet langer 3 aardes nodig hebben om in onze behoeften te voorzien. Eneco wil in 2035 klimaatneutraal zijn, zowel voor onze eigen uitstoot als die bij onze klanten. Zo schakelen we om naar een werkelijk duurzame samenleving. In 2021 hebben wij daarvoor goede stappen gezet.

## One Planet Plan

Leven binnen de natuurlijke grenzen van de planeet, dat is waar Eneco in gelooft en al lange tijd naar streeft. De opwarming van de aarde en de mondiale aantasting van de biodiversiteit gaan steeds sneller, zo blijkt uit recente wetenschappelijke inzichten. Volgens klimaatwetenschappers van de VN overschrijden we al ruim voor 2040 de 1,5°C opwarming van de aarde. Dit is voor Eneco aanleiding geweest om in 2021 de bedrijfsstrategie verder aan te scherpen en een nieuw One Planet Plan te publiceren. Hiermee start een nieuw hoofdstuk in de geschiedenis van Eneco. We willen dat onze activiteiten en de geleverde energie aan klanten in 2035 klimaatneutraal zijn.

Het One Planet Plan bevat onze klimaatambitie en bijbehorende acties plus doelstellingen voor biodiversiteit, circulariteit en maatschappij. De doelen vormen de kern van onze bedrijfsstrategie en het businessplan. Strategische keuzes en investeringsbeslissingen worden getoetst aan de One Planet-doelen.





**Netto positieve impact op biodiversiteit vanaf 2025 voor alle nieuwe assets**



**Rechtvaardige en inclusieve performance**



**Klimaatneutraal in 2035**



**Circulair bedrijf in 2050**



## Klimaatneutraal in 2035

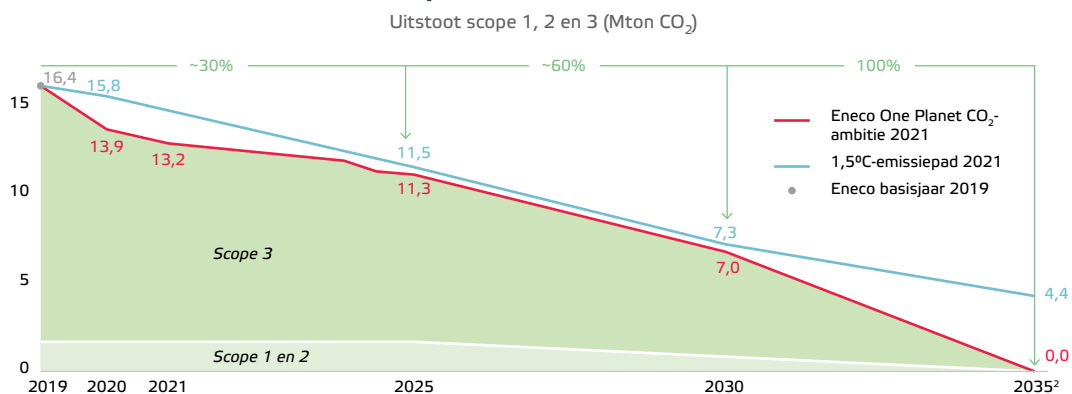
Volgens een recent rapport van het Internationaal Energie Agentschap (IEA) moet de elektriciteitssector in ontwikkelde landen al in 2035 'netto nul' uitstoot bereiken om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5°C. Ook het Science Based Targets initiative (SBTi), dat de meest recente wetenschappelijke inzichten vertaalt naar klimaatdoelen voor sectoren en bedrijven, stelt dat de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de elektriciteits- en warmtesector al tegen respectievelijk 2035 en 2040 nul moet benaderen. Voor deze sectoren zijn er al betaalbare oplossingen beschikbaar, terwijl andere sectoren, zoals luchtvaart en landbouw, meer tijd nodig hebben.

Wij hebben daarom de ambitie om samen met onze klanten al in 2035 klimaatneutraal te zijn. We gaan hiermee sneller dan het wetenschappelijk onderbouwde 1,5°C-pad voorschrijft, omdat het mogelijk lijkt om sneller onze emissies te verminderen en om bij eventuele tegenvallers van onze reductie-inspanningen toch onder het 1,5°C-pad te blijven.

## Eneco's emissiepad naar klimaatneutraal in 2035

De totale CO<sub>2</sub>-emissies van Eneco – inclusief de keten – in alle landen waar we actief zijn bedroegen in 2020 gezamenlijk 13,9 Mton. Op weg naar nul uitstoot in 2035 streven we naar een tussendoel van 60% in 2030 ten opzichte van ons basisjaar 2019 (zie figuur).

### Eneco's emissiepad naar klimaatneutraal in 2035



<sup>1</sup> Circa 0,9 Mton (6%) van in totaal 13,9 Mton CO<sub>2</sub>-emissies wordt in 2035 tijdelijk gecompenseerd.



## Klimaatactie: een bron van inspiratie

‘Nederland is de energietransitie ingewandeld. Dat is beter dan stilzitten, maar voor een leefbare planeet moeten we nu gaan rennen. Met hun One Planet Plan gaat Eneco rennen. Hard rennen zelfs. Door de bestaande ambitie om klimaatneutraal te worden te vervroegen van 2050 naar 2035. Dit is een bron van inspiratie voor iedereen die bezorgd is over het klimaat én voor iedereen die enthousiast is over de kansen die schone energie ons biedt. Daarvoor hebben we niet alleen klimaatpraters nodig, maar vooral klimaatdoeners, zoals de mensen van Eneco. De NVDE heeft daar veel waardering voor en werkt graag samen om dit mogelijk te maken.’

### Olof van der Gaag

Voorzitter Nederlandse Vereniging  
Duurzame Energie (NVDE)

Wij kunnen dit doel alleen samen met onze klanten bereiken. Bijna 90% van de CO<sub>2</sub>-emissies komt namelijk vrij door de energie – voornamelijk uit aardgas – die onze klanten gebruiken. Ons klimaatdoel omvat dus de emissies van onze hele keten: scope 1 en 2 (emissies van onze eigen operationele activiteiten) en scope 3 (emissies in de keten en van klanten). Deze scope-indeling is afkomstig uit het Greenhouse Gas Protocol.

In 2021 zijn we er conform ons plan in geslaagd om de uitstoot in de hele keten te verlagen naar 13,2 Mton CO<sub>2</sub>-eq (equivalenten van CO<sub>2</sub>). Dat is 0,2 Mton lager dan in ons carbon-budget voor 2021, dat op 13,4 Mton CO<sub>2</sub>-eq lag. Ten opzichte van de uitstoot van 13,9 Mton CO<sub>2</sub>-eq in 2020 is de reductie 0,7 Mton. In 2021 lag de gasverkoop 7% hoger ten opzichte van 2020. Het koudere weer en de actualisatie van de emissiefactoren van met name aardgas zorgden voor de stijging. Daartegenover staat een dalend effect van een aanscherping van de methodiek (correctie van dubbeltelling) en de toename van het aandeel duurzaam geleverde elektriciteit aan onze klanten. Dit aandeel steeg van 71,6% in 2020 naar 80,0 % in 2021. Dit resulteert in een lagere emissiefactor – inclusief upstreamemissies – voor de geleverde elektriciteit (101 kg versus 141 kg CO<sub>2</sub>-eq/MWh).

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van de door Eneco geleverde warmte is gestegen van 26,0 kg CO<sub>2</sub>/GJ in 2020 naar 26,9 kg CO<sub>2</sub>/GJ in 2021. Dit is voornamelijk veroorzaakt door het koudere weer, waardoor iets meer aardgas nodig was. Ook leidden onderhoudswerkzaamheden in Amstelveen en Den Haag ertoe dat iets meer warmte met ketels is geproduceerd.

Totale emissies <sup>1</sup>		
<b>Scope 1</b>	Directe emissies van eigen operationele activiteiten: aardgasgebruik voor elektriciteitsproductie van onze centrales	1,5 Mton CO <sub>2</sub> -eq
<b>Scope 2</b>	Indirecte emissies als gevolg van ingekochte elektriciteit, stoom, verwarming en koeling voor eigen gebruik	0,0 Mton CO <sub>2</sub> -eq
<b>Scope 3</b>	Indirecte emissies van activiteiten upstream en downstream	11,8 Mton CO <sub>2</sub> -eq

<sup>1</sup> Het totaal is 13,2 Mton. Vanwege afrondingen is de som van de drie scopes hoger.

## Governance

Om de klimaatambitie voor 2035 waar te maken, werken we met een CO<sub>2</sub>-budget dat

ieder jaar verder wordt afgebouwd en waaraan de investeringsbeslissingen van Eneco worden getoetst. De hoofdpunten van onze klimaat-governance zijn:

<b>Koolstofbudget</b>	Ons jaarlijkse CO <sub>2</sub> -budget (in absoluut aantal Mton) is gebaseerd op minimaal consistent zijn met het 1,5°C-emissiepad voor scope 1, 2 en 3, conform SBTi.
<b>Controle en sturing</b>	Het CO <sub>2</sub> -budget is integraal onderdeel van de reguliere bedrijfsstrategie en het planningsproces van Eneco, inclusief de tussentijdse mijlpalen en de financiële en niet-financiële controle. Het totale absolute CO <sub>2</sub> -budget wordt gealloceerd aan de afzonderlijke businessunits en neemt af tot nul in 2035.
<b>Beloning</b>	Het beloningsbeleid vanaf 2022 voor zowel de Raad van Bestuur als alle andere Eneco-medewerkers is deels gebaseerd op het realiseren van het 1,5°C-emissiepad en het CO <sub>2</sub> -budget op groepsniveau.
<b>Investeringsen</b>	De bijdrage aan de CO <sub>2</sub> -uitstoot is een belangrijk criterium bij de selectie van investeringen.
<b>M&amp;A (mergers en acquisities)</b>	Fusies en overnames en investeringen in activiteiten die CO <sub>2</sub> uitstoten blijven mogelijk, mits de investering gepaard gaat met een concreet plan om de CO <sub>2</sub> -uitstoot af te bouwen.
<b>Externe rapportage</b>	We rapporteren jaarlijks in het jaarverslag en aan SBTi over de voortgang en het behalen van onze klimaatdoelen.





## Klimaatacties en routekaart

We hebben onze klimaatambitie vertaald naar een langetermijnstrategie en onderbouwd met concrete mijlpalen en meetbare klimaatacties (zie hierna). De klimaatambitie en de aannames onderliggend aan het plan zijn gevalideerd door Boston Consulting Group (BCG). BCG heeft in juni vastgesteld dat een CO<sub>2</sub>-reductie van 65% tot 75% in 2035 – waaronder bijna 100% reductie in scope 1 en 2 – gestoeld is op redelijke aannames rond overheidsbeleid en marktdynamiek. Gunstige ontwikkelingen, zoals aanvullend klimaatbeleid in het coalitieakkoord van kabinet-Rutte IV, geven ons de overtuiging dat het mogelijk is om onze klimaatambitie te realiseren.

We willen onze klimaatambitie waarmaken met 3 klimaatacties:

- **Radicale elektrificatie:** grootschalige elektrificatie van industrie, mobiliteit en gebouwde omgeving, met uitsluitend hernieuwbare stroom uit nieuwe wind- en zonneparken.
- **Uitfaseren van aardgas:** ombouw of sluiting van onze gascentrales uiterlijk in 2035 en verduurzaming van aardgasgestookte woningen en gebouwen met woningisolatie, (hybride) warmtepompen en warmtenetten, en uiterlijk in 2025 stoppen met de verkoop van 'stand alone' gasgestookte cv-ketels.
- **Versnellen van duurzame warmte:** innovatie en investeringen in duurzame bronnen zoals aardwarmte, aquathermische energie, elektrode-boilers, warmte-koude-opslag, groen gas en groene waterstof.

## Onze mijlpalen op weg naar 2035

<p><b>100%</b> hernieuwbare elektriciteit voor retailklanten in Nederland, België en Duitsland.</p> 	<p><b>Verdubbeling</b> van hernieuwbare opwekcapaciteit.</p> 	<p><b>100%</b> hernieuwbare elektriciteit voor zakelijke klanten in Nederland, België en Duitsland.</p> 	<p><b>Klimaatneutrale</b> elektriciteit- en warmtelevering aan alle klanten.</p> 
2020	2025	2030	2035







Vanaf 2022, het eerste volledige jaar na de start van het nieuwe One Planet Plan, zullen we in het jaarverslag rapporteren over KPI's die inzicht geven in de voortgang op de genoemde mijlpalen en klimaatacties van onze routekaart naar klimaatneutraal zijn in 2035.

## Op weg naar 100% duurzame mobiliteit

We zijn koploper in duurzame mobiliteit. Eneco maakt deel uit van de landelijke Coalitie Anders Reizen en de Rotterdamse Klimaataliantie Duurzame Mobiliteit. De belangrijkste resultaten per 31 december 2021 zijn:

Categorie	Percentage duurzaam eind 2021	Plan volledig duurzaam
Personenauto's Nederland	93% (elektrisch of groen gas)	Eind 2022
Personenauto's België	63%	Eind 2025
Personenauto's Duitsland	76%	Eind 2025
Bedrijfswagens <sup>1</sup>	3%	Uiterlijk 2030
Daling CO <sub>2</sub> -uitstoot per fte	-65% (t.o.v. 2016: 1,9 ton versus 1,0 ton in 2021)	
Absolute uitstoot interne bedrijfsvoering	-63% (t.o.v. 2016: 8.748 versus 3.220 in 2021)	

<sup>1</sup> Het verduurzamen van ons bedrijfswagenpark is een stuk ingewikkelder dan dat van de personenauto's vanwege de geringere beschikbaarheid, de kleinere actieradius en de beperktere laadmogelijkheden van elektrische bedrijfswagen. We willen dat ons bedrijfswagenpark uiterlijk in 2030 volledig duurzaam is.

 	<b>Target 7.2</b> Bevorderen van gebruik van hernieuwbare energie (CBS)	<b>Doelstelling Eneco</b> Aandeel duurzame-elektriciteitsproductie van totale levering verhogen naar 50% in 2022	<b>Resultaat 2021</b> 37%
 	<b>Target 11.6</b> Verminder milieu-impact in steden (CBS)	<b>Doelstelling Eneco</b> Samen op weg naar 100% duurzame mobiliteit	<b>Resultaat 2021</b> -65% CO <sub>2</sub> -besparing t.o.v. 2016 (1,0 versus 1,9 ton CO <sub>2</sub> /fte)  93% van ons Nederlandse personenwagenpark is inmiddels fossielvrij
 	<b>Target 13.2</b> Klimaatbeleid en reductie uitstoot broeikasgassen (CBS)	<b>Doelstelling Eneco</b> Klimaatneutraal in 2035. Ons jaarlijkse CO <sub>2</sub> -budget (in absoluut Mton) is gebaseerd op minimaal consistent met het 1,5°C-emissiepad voor scope 1,2 en 3 conform SBTi	<b>Resultaat 2021</b> 13,2 Mton CO <sub>2</sub> -eq



## Positieve impact op biodiversiteit

De biodiversiteit staat wereldwijd onder grote druk. Herstel van bossen, bodem en wetlands en meer groen in steden zijn essentieel om de effecten van klimaatverandering te beperken. Eneco wil in de energiesector voorloper zijn in het keren van het verlies aan biodiversiteit.

Ons doel is dat al onze nieuwe duurzame bronnen zoals wind- en zonneparken uiterlijk in 2025 een netto positief effect hebben op de biodiversiteit. Dat betekent dat we de biodiversiteit meer vergroten dan dat we deze belasten. Dit bereiken we door bij de ontwikkeling en exploitatie van nieuwe projecten de negatieve effecten op biodiversiteit tot het uiterste te beperken en te investeren in natuurherstel en -ontwikkeling.

We zijn een traject gestart om in 2022 te komen tot een methode om de effecten op de biodiversiteit te waarden. Hiermee ondersteunen we investeringsbeslissingen en kunnen we bepalen welke waarde aan verlies van biodiversiteit kan worden gemitigeerd of gecompenseerd.

### EcoCertified Solar Parks

Het onderzoek naar het effect van zonneparken op biodiversiteit is gestart. Eneco is samen met 25 andere ontwikkelaars van grondgebonden zonneparken partner in het project EcoCertified Solar Parks. Verschillende beheerstrategieën, zoals

maaien en begrazen, worden samen met de inrichting van zonneparken meegenomen in het onderzoek naar ecosysteemdiensten en naar zoogdieren, vogels, insecten, bodemdiversiteit en bodemkwaliteit. Daarbij wordt ook gewerkt aan een industriebreed gedragen certificering voor zonneparken, die samen met het beheer en de inrichting van de parken bijdraagt aan meer biodiversiteit.

### Natuurontwikkeling

In het windpark op zee Borssele III & IV zijn in oktober 2020 oesterkooien geplaatst. Deze oesters hebben een hoge overlevingsgraad (96%) en groeien uitstekend. Ook het andere waterleven op en rond de oesterkooien doet het goed. Er zijn diverse soorten vis, krabben, schelpdieren en naaktslakjes waargenomen. In juni 2021 is in het windpark substraat met schelpmateriaal aangebracht waarop de oesterlarven zich kunnen nestelen. Zo hopen we een rif van platte oesters een kickstart te geven. In 2023 onderzoeken we met camera's of dit heeft gewerkt.

In windpark op zee Luchterduinen hebben oesters zich succesvol genesteld en ze produceren larven. In samenwerking met de Stichting de Rijke Noordzee is onderzocht of zich biogene riffen hebben ontwikkeld. Grootschalige kokerwormriffen zijn nog niet ontstaan, maar de soort heeft zich succesvol gevestigd rondom de erosiebescherming van de turbines.

	Target 14.2	Doelstelling Eneco	Resultaat 2021
 	<p>Duurzaam managen en beschermen van mariene en kustecosystemen (CBS)</p>	<p>Netto positieve impact op de biodiversiteit vanaf 2025 voor alle nieuwe assets</p>	<p>Natuurontwikkeling door middel van oesterprojecten in meerdere windparken op zee</p>
	Target 15.2	Doelstelling Eneco	Resultaat 2021
 	<p>Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie, draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe</p>	<p>Netto positieve impact op biodiversiteit vanaf 2025 voor alle assets</p>	<p>Windpark Maasvlakte 2 een 3D-vogelradar geïnstalleerd waarmee turbines kunnen worden stilgezet om sterfte van trekvogels en lokaal broedende meeuwen te beperken</p>

### Onderzoek naar zwarte wiek bij windturbines

Er is een onderzoek gestart naar het effect van het zwart verven van een wiek van een windturbine op het aantal vogels dat sterft na een botsing met een windmolen. Eneco werkt in dit onderzoek samen met overheden en andere windenergieproducenten. In eerder onderzoek in Noorwegen is aangetoond dat door het zwart verven van 1 wiek van een windturbine 70% minder vogels verongelukkig. Er wordt nu onderzocht of dit ook in Nederland zo is.

### Maasvlakte 2 vogelonderzoek

Langs de hele buitenrand van de Tweede Maasvlakte realiseert Eneco het Windpark MV2 met 22 windturbines. Bij de exploitatie neemt Eneco, in samenspraak met opdrachtgever Rijkswaterstaat, maatregelen om de effecten op de natuur te beperken. Zo wordt in het windpark een 3D-vogelradar geïnstalleerd, waarmee stilstand van de turbines kan worden aangestuurd om de sterfte van trekvogels en lokaal broedende meeuwen te beperken. Met de radar kunnen we vogels in 3D volgen en hun vliegroute, snelheid en vlieghoogte tegelijk vastleggen. Met behulp van monitoring worden de effecten van het windpark op natuur in beeld gebracht en wordt de wijze waarop de maatregelen worden ingezet geoptimaliseerd.



## Circulariteit

Sinds de lancering van onze One Planet-gedachte heeft circulariteit voor Eneco een bredere betekenis gekregen. De pijler Circulariteit omvat:



- slimmer en verantwoord omgaan met materialen;
- CSR (corporate social responsibility) due diligence, oftewel de manier waarop wij in de praktijk onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen;
- maatschappelijk verantwoord inkopen.

### Slimmer en verantwoord omgaan met materialen

We hebben geanalyseerd op welke gebieden Eneco de hoogste impact heeft met circulariteit. Op basis van materiaalintensiteit, CO<sub>2</sub> en zichtbaarheid in de openbare ruimte of herkenbaarheid voor consumenten zijn daar de gebieden Wind, Zon en Warmte uitgekomen. De eerste stappen zijn gezet door deelname aan de Circular Wind Hub onder begeleiding van transitiebureau ECHT. Daarnaast werken we aan recycling en materiaalbesparing bij de repowering van windpark Landtong Rozenburg.

### CSR due diligence

CSR due diligence is het proces waarmee Eneco invulling geeft aan de richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), de International Labour Organisation (ILO) en de UN Guiding Principles. Eneco heeft de afgelopen jaren actief bijgedragen aan het tot stand komen van de Renewable Energy Agreement, een overeenkomst waarin is vastgelegd dat bedrijven die actief zijn in de wind- en zonsector de komende 5 jaar control moeten krijgen over de risico's in de keten.

	Target 12.2	Doelstelling Eneco	Resultaat 2021
 	Duurzaam management en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen (CBS)	20% circulair ingekocht in 2021 MVI-criteria 60% van onze nieuwe contracten (> € 50k) in 2021	25% circulair ingekocht 55% nieuwe contracten met MVI-criteria

Ondertekening van de overeenkomst staat voor 2022 op de rol. Eneco geeft al voor een groot deel invulling met onder andere compliance en integriteit, gezondheid en veiligheid, HR, diversiteit en inclusie, en maatschappelijk verantwoord inkopen. De volgende stappen zijn verdere integratie in risicomanagement, vaststelling van de herkomst van producten en diensten die worden afgenomen en de verantwoording naar buiten.

Dit jaar is publiciteit geweest over de productieketen van zonnepanelen, en met name over de vermeende inzet van Oeigoerse dwangarbeid hierbij. Eneco bespreekt kwesties zoals deze in breder industrieverband, binnen branchevereniging Holland Solar. Wij blijven ons daarnaast inzetten om meer transparantie in de keten te krijgen, zodat we weten waar we onze invloed kunnen aanwenden.

#### **Maatschappelijk verantwoord en circulair inkopen**

Met maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) verleggen we accenten in het reguliere inkoopproces en letten we ook op sociale en ecologische criteria bij de selectie van leveranciers. Voor 2021 hadden we het doel gesteld dat de MVI-criteria onderdeel zouden zijn van 60% van onze contracten met een inkoopvolume groter dan € 50.000. Voor 2021 is het resultaat 55%. Dit is nog steeds geen 60%, maar wel een stijging van 19% ten opzichte van 2020. Als we inzoomen, zien we dat binnen de inkoopcategorie assets & equipmentservices 66% is gehaald, maar dat de categorie indirecte inkoop achterblijft. Het percentage circulaire inkopen is van 13% in 2020 gestegen naar bijna 25% in 2021. Daarmee is het doel gehaald.

Het percentage Leaders op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) onder onze top 50 van leveranciers gaan we omhoog brengen naar 40%. Met een aandeel van 35% is het jaardoel van 25% voor 2021 ruimschoots gehaald.

Minstens 90% van onze inkoopuitgaven willen wij besteden bij leveranciers die onze Suppliers Code of Conduct onderschrijven (zie bijlage). Van het inkoopvolume in 2021 heeft 91% van de leveranciers de code getekend.



## **Community engagement**

De maatschappelijke en sociale componenten van de energietransitie zijn onderdeel van ons One Planet Plan. Transparantie naar onze klanten en stakeholders is een voorwaarde voor het slagen van de energietransitie en de manier waarop klanten en stakeholders naar het project kijken en daarmee naar de uitvoering van onze strategie.

De mogelijkheden om onze strategie uit te voeren zijn sterk afhankelijk van de maatschappelijke acceptatie. Dat maakt de energietransitie voornamelijk op sociaal vlak een uitdaging. De publieke opinie heeft veel invloed, bijvoorbeeld op de acceptatie van warmteprojecten en zonne- en windparken. Eneco erkent de onzekerheden die de transitie met zich meebrengt voor iedereen: klanten, omwonenden en belanghebbenden. We proberen proactief met hen de hernieuwbare energiebronnen in de schaarse ruimte te integreren. In de regel werken we samen met lokale organisaties, ook omdat lokale participatie in de energietransitie steeds belangrijker wordt.

Onze doelstellingen zijn:

- Eneco wordt gezien en erkend als onovertroffen (top 3) in community engagement en projectcommunicatie in elk segment in de energietransitie.
- Eneco heeft succesvolle lokale partnerschappen met onder andere energiecoöperaties.
- Eneco-medewerkers die betrokken zijn bij deze energieprojecten zijn getraind in community engagement en stakeholdermanagement.

In 2021 hebben we samen met lokale coöperaties gewerkt aan windprojecten in Weert, de Utrechtse polder Rijnenburg, Lopik en Beuningen. Op andere plekken konden omwonenden financieel participeren of is een lokaal fonds opgezet voor projecten in de omgeving van een windpark. Vaak zijn er afspraken gemaakt voor de bescherming van fauna. In Rotterdam wordt bij het warmteproject in de wijk Bospolder-Tussendijken samengewerkt met de gemeente en een groot aantal andere partijen

om de warmtetransitie en de sociale transitie hand in hand te laten gaan.

## Proactieve bijdrage aan regelgeving en wetgeving

De afdelingen die bij Eneco verantwoordelijk zijn voor regelgeving en public affairs monitoren bestaande en toekomstige wet- en regelgeving en spelen daar proactief op in, in nauwe samenwerking met de bedrijfsonderdelen. Belangrijke onderwerpen in 2021 waren het wetsontwerp voor elektriciteit en gas (Energiewet 1.0) met nieuwe regels voor de bescherming van consumenten, en een voorstel voor een nieuwe Warmtewet dat een nieuw marktmodel voor gebiedsverwarming omvat. De betreffende afdelingen hebben daarnaast gepleit voor verbetering van klimaatbeleid dat gericht is op het stimuleren van een overstap naar duurzame elektrificatie, zowel in de industrie als in de gebouwde omgeving. Een

voorbeeld hiervan is de SDE++ regeling voor industriële e-boilers en hybride warmtepompen.

In 2021 heeft de Europese Commissie het 'Fit for 55'-pakket gepubliceerd. Deze voorstellen zullen zowel direct als indirect een positief effect hebben op de implementatie van ons One Planet Plan en Eneco's activiteiten in Nederland, België en Duitsland. Zo zullen onze wind- en zonneparken baat hebben bij de eisen voor het CO<sub>2</sub>-vrij maken van de industrie, het transport en de gebouwde omgeving. De afdelingen die verantwoordelijk zijn voor regelgeving en public affairs volgen deze ontwikkelingen dan ook op de voet en vertalen ze naar zakelijke kansen.

Daarnaast hebben de afdelingen zitting in relevante organisaties zoals de branchevereniging Energie-Nederland, de Nederlandse Vereniging voor Duurzame Energie (NVDE), de Nederlandse WindEnergie Associatie (NWEA), Holland Solar en Eurelectric.



## KPN is de groene verbinder

'We zijn een van de duurzaamste telecombedrijven ter wereld. We zijn al klimaatneutraal sinds 2015 en hebben onszelf ten doel gesteld om in 2040 netto geen uitstoot meer te realiseren in de keten. Dit sluit mooi aan bij Eneco's One Planet plan. Samen versnellen we de energietransitie en de duurzame toekomst van Nederland, met innovaties in duurzame energie.'

### Jeroen Cox

Strategic Lead Energy & Environment  
KPN



## Scores op duurzaamheid

Onze klanten, investeerders en andere belanghebbenden hechten steeds meer waarde aan bewijsvoering in de vorm van ESG-ratings (Environmental, Social & Governance), benchmarks en standaarden voor duurzaamheid.

### Platinum van EcoVadis

In 2021 ontving Eneco wederom de Platinum-waardering van EcoVadis. Daarmee behoren we tot de 1% van de best scorende bedrijven in onze branche op het gebied van duurzaamheidsprestaties. EcoVadis beoordeelt hoe een bedrijf scoort op milieu, arbeid en mensenrechten, ethiek en duurzaam inkoopbeleid. Eneco heeft hier de afgelopen jaren veel aandacht aan besteed en dat is te zien in de beoordeling: in 2018 ontvingen we nog een zilveren waardering.



### Sustainalytics

Sustainalytics beoordeelt Eneco met een laag Environmental, Social & Governance (ESG)-risico, van 18.7. Het bureau beoordeelt het algemene management van materiële ESG-kwesties door Eneco als 'sterk'. Met onze ESG-score bij Sustainalytics behoren wij tot de 10% best presterende bedrijven in onze sector op het gebied van duurzaamheid.

Sustainalytics is een wereldwijde speler in het beoordelen van bedrijven op duurzaamheid. Dat doet zij op verzoek van investeerders. Een ESG-rating beoordeelt een bedrijf op factoren ten aanzien van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur. Sustainalytics bekijkt in welke mate zaken als energieverbruik, klimaat, gebruik van grondstoffen, gezondheid, veiligheid en goed ondernemingsbestuur worden meegewogen in de bedrijfsbeslissingen.

### CDP Climate change 2021

Eneco heeft een A- gekregen van CDP op het gebied van het tegengaan van klimaatverandering. Hiermee behoort Eneco tot de leiders. De score is hoger dan het Europese regionale gemiddelde van B, en hoger dan het gemiddelde van de sector van duurzame-energieopwekking (C). CDP is een internationale non-profitorganisatie die bedrijven en regeringen ertoe aanzet om onder meer hun broeikasgasemissies te verminderen. CDP maakt al ruim 20 jaar de klimaatvoetafdruk en -ambities van bedrijven inzichtelijk. De organisatie vraagt gedetailleerde informatie op en kent vervolgens een score toe van D tot en met A. In 2021 namen wereldwijd meer dan 13.000 bedrijven deel aan CDP.

### Greenpeace klassement België

Eneco België scoort 18/20 in het onderzoek 2021 van Greenpeace naar groene stroomleveranciers in België. Daarmee behaalt Eneco België opnieuw de hoogste score van alle grote energieleveranciers in België. 'Eneco onderscheidt zich van de andere grote energieleveranciers door als enige leverancier klimaatdoelstellingen op te stellen die ruim voor 2050 de uitstoot naar netto nul moeten brengen', zo stelt het rapport. De

totale score van Eneco stijgt licht naar 11/20, omdat het blijft investeren in hernieuwbare energie en steeds meer groene elektriciteit rechtstreeks van andere producenten koopt en zo via langlopende contracten meer zakelijke klanten van groene stroom gekoppeld aan duurzame bronnen kunnen voorzien.

#### **Duurzaamheidsranking Nederlandse stroomleveranciers**

In 2021 scoort Eneco een 9.0 voor consumentenstroom op de jaarlijkse duurzaamheidsranking van Consumentenbond, Natuur & Milieu en Wise. Daarmee blijft Eneco de meest duurzame stroomleverancier van de grote energiebedrijven. De score vormt een bevestiging van de ingeslagen koers van Eneco om vanaf 2035 samen met de klanten klimaatneutraal te zijn.

# Enthousiaste en vitale medewerkers



Voor het waarmaken van onze missie 'Duurzame energie van iedereen' zijn dagelijks talloze mensen in de weer. Het is belangrijk dat Eneco er alles aan doet om te zorgen dat zij hun taken goed en op een prettige manier kunnen uitvoeren. Daarbij voeren wij een actief beleid op diversiteit en inclusiviteit.

2021 had het jaar van het nieuwe hybride werken moeten worden. In plaats daarvan is er veel van onze veerkracht gevraagd: vanwege corona moesten we ons aan steeds wisselende werkomstandigheden aanpassen. We zijn er tevreden over dat dit goed is gelukt.

Eneco wordt namelijk gewaardeerd als een 'goede' werkgever: met een gemiddelde employee Net Promoter Score (eNPS) van 58 voor het jaar 2021 (2020: 64). Het verschil in de scores valt vooral te verklaren doordat de score verleden jaar wel heel erg hoog was. Maar ook dit jaar waardeerden onze werknemers ons iets beter dan we vooraf hadden ingeschat (doel:  $\geq 55$ ). Zoomen we in op het laatste kwartaal van 2021, dan beoordeelt 65% van onze collega's ons werkgeverschap met een 8 of hoger. Slechts 9% geeft ons een 5 of lager. De belangrijkste voordelen om bij Eneco te werken volgens de werknemers zijn: de duurzame strategie, waarbij ons One Planet Plan richting en inspiratie geeft, en de mate van flexibiliteit die we bieden, straks ook met hybride werken thuis en op kantoor. Daarnaast vinden mensen het fijn dat het werk uitdagend, interessant en gevarieerd is. De werksfeer is goed en de werknemers hebben autonomie in de uitvoering van hun werk.

## Omgaan met corona en hybride werken

Begin 2021 lagen de plannen voor het nieuwe hybride werken al klaar, gebaseerd op onze kennis uit 2020 over de voor- en nadelen van thuiswerken. De optimale balans komt wat ons betreft bij elkaar in het 40-40-20-model: we werken 40% thuis en 40% op kantoor, en 20% is naar eigen voorkeur in te vullen, thuis of op kantoor. Hiermee realiseren we 4 kerndoelen die we voor de toekomst van ons werk essentieel vinden:

- **Duurzaamheid:** we verlagen de CO<sub>2</sub>-uitstoot door minder zakelijke reisbewegingen en woon-werkverkeer.
- **Diversiteit en connectie op kantoor:** we voorkomen een kloof tussen groepen medewerkers op basis van persoonlijke voorkeuren (thuis of op kantoor werken) met ruimte voor flexibiliteit en keuzevrijheid.
- **Vitaliteit:** we behouden het beste van 2 werelden voor een optimale balans tussen werk en privé.
- **Strategische doelen halen:** we bieden alle werkvormen om efficiënt én effectief te kunnen samenwerken aan het bereiken van onze ambitieuze doelen.

In 2021 hebben we deze aanpak nog niet volledig kunnen testen. Werken op kantoor bleef grotendeels beperkt tot 1 dag per week. Zodra het kan, experimenteren we in 2022 verder met hybride werken.

## De juiste cultuur voor onze ambities

Onze strategische koers en ons One Planet Plan zijn ambitieus. Om daarin succesvol te zijn, is het cruciaal dat onze cultuur en ons gedrag onze ambities ondersteunen. Eind 2020 hebben we daarom samen met onze senior leiders en een afvaardiging van onze medewerkers bepaald hoe de gewenste cultuur eruitziet. Deze cultuur is gevat in de 3 waarden: *Drive the Change*, *Deliver the plan* en *Make each other successful*. Deze waarden hebben we vertaald in concreet gedrag voor alle medewerkers en leidinggevendenden.

In 2021 hebben we deze waarden op geactiveerd en gecommuniceerd in townhalls, video's, workshops, tools en trainingen. Ook zijn de waarden en bijbehorend gedrag geïmplementeerd in het performance-managementsysteem. Iedere medewerker maakt over zijn of haar gedrag concrete afspraken met de leidinggevende.

In het medewerkersonderzoek hebben we gemeten waar we staan met onze cultuur. We scoren redelijk goed op *Deliver the plan* en *Make each other successful*, maar *Drive the Change* behoeft nog extra aandacht. In 2022 zullen we hier verder op focussen.

## Leiderschap voor een inclusieve cultuur en een veilige werkomgeving

Leiders zijn belangrijk voor het realiseren van onze gewenste cultuur. De 3 waarden zijn daarom ook vertaald naar gewenst leiderschapsgedrag met als overkoepelend thema 'caring leadership'. Met de leidinggevendenden binnen Eneco (circa 350) zijn we op verschillende manieren aan de slag gegaan om ze bewust te maken van hun voorbeeldgedrag en hun rol in het ondersteunen van medewerkers.

Ons Senior Leiderschap Team heeft een 360° feedback leiderschapsscan gedaan, waarmee de benodigde gedragsverandering meetbaar en inzichtelijk is gemaakt. Op basis van de uitkomsten konden de senior leaders aan de slag met hun eigen ontwikkelpunten. Ze zijn daarin ondersteund door onder meer peer-to-peer coaching en de multiplier-methode, een methode waarmee managers de talenten in hun teams ten volle benutten.

## Diversiteit en inclusiviteit

We nemen onze missie 'Duurzame energie van iedereen' serieus en voelen ons maatschappelijk verantwoordelijk. Hierbij hoort het onderkennen, uitdragen en doorleven van diversiteit en inclusiviteit (D&I). Met continue aandacht voor D&I verbeteren we de organisatie en laten we talent binnen Eneco maximaal tot wasdom komen. Willen we versnellen, dan moeten we meer met elkaar in verbinding staan en onze krachten bundelen.

Eneco besloot eind 2020 om D&I explicieter mee te nemen in haar strategie. Een stevige ambitie. D&I is onder andere verankerd in de Eneco-waarden die begin 2021 zijn geïntroduceerd. De komende jaren willen we groeien naar een organisatie die D&I in het DNA heeft. Hiervoor hebben we een concreet jaardoel voor meerdere jaren gesteld op inclusiviteit (van een rapportcijfer van 7,1 in 2020 naar een 9 in 2025) en op het percentage vrouwen in leidinggevende posities (van 27,5% in 2020 naar 37% in 2023).

Het jaar 2021 stond vooral in het teken van het vergroten van de bewustwording rond D&I binnen Eneco. In praktijk betekende dat het opstarten van een continue D&I-dialoog, kritisch kijken naar D&I-triggers in onze processen, een actieve D&I-community opzetten en workshops aanbieden, onder meer over onbewuste vooroordelen. Het rapportcijfer voor de inclusiviteit binnen Eneco is in 2021 gestegen van 7,1 naar 8,9. Hiermee is de ambitie van 7,7 voor 2021 ruimschoots behaald. Voor 2022 is het van belang om de aandacht voor die belangrijke onderwerp vast te houden. Daarnaast hebben we actief gestuurd op het vergroten van het aantal vrouwen in managementposities (N-1 t/m N-4) door werving van talent en interne doorstroming. Dit percentage steeg van 27,5% in 2020 naar 30,2% eind 2021. Ondanks alle inspanningen is de beoogde groei naar 32% niet gerealiseerd.

In onze D&I-ontwikkeling zien we een belangrijke rol voor leiders binnen Eneco. Dit begint bij het zichtbare draagvlak en het uitdragen van D&I door onze raad van bestuur (RvB). Ieder RvB-lid is sponsor van een D&I-thema en heeft dit in 2021 actief uitgedragen. In juni hebben we voor alle leidinggevendenden een leiderschapsevenement georganiseerd over sociale en psychologische veiligheid en de rol die een leidinggevende hierin heeft. We kijken positief terug op 2021 en de gecreëerde bewustwording. In 2022 zetten we de stap van bewustwording naar bewuster handelen.

## Vitaliteit en ontwikkeling

Uit medewerkersonderzoek komt met name het onderwerp werkdruk naar voren als aandachtspunt bij vitaliteit. Dit jaar heeft – los van de (technische) vakinhoudelijke trainingen – daarom vooral in het teken gestaan van de

vitaliteit van onze medewerkers. Zo vonden begin 2021 de Vitaliteits- en verbindingsweken plaats (dit keer online), en later in het jaar was er de hybride Nationale Vitaliteitsweek. Het voorzichtige resultaat van deze en andere inspanningen is dat het aantal medewerkers dat een (te) hoge werkdruk ervaart licht daalde. Maar dit blijft een belangrijk thema voor 2022.

Ongeveer 80% van onze medewerkers neemt verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling in de vorm van opleingen en cursussen. Wel blijkt dat we hier meer tijd voor mogen vrijmaken. Daarom zetten we de samenwerking met Springest voort, onze Learning Service Partner.

## Medezeggenschap

In 2021 hebben bij de Nederlandse bedrijfsonderdelen van Eneco medezeggenschapsverkiezingen plaatsgevonden. Daarbij zijn veel nieuwe en jonge leden voor de ondernemingsraden gekozen. Hierdoor is ook de samenstelling van de Centrale Ondernemersraad (COR) aanzienlijk gewijzigd.

De COR werkt samen met de leiding van Eneco Groep aan continue veranderingen binnen het bedrijf. We zetten steeds meer in op geleidelijkheid in plaats van op grootse reorganisaties, die veel vragen van de organisatie en over het algemeen lang duren. Zo kunnen we ons beter richten op waar het om gaat: onze klanten en de realisatie van onze strategie.

In 2021 hebben zowel de oude als de nieuwe ondernemingsraden zich met alle belangrijke thema's binnen hun eigen bedrijfsonderdeel beziggehouden, zoals reorganisaties. De COR heeft zich beziggehouden met de werving van een nieuwe CCO, interne maatregelen rondom corona, het 'hybride werken', veiligheid, diversiteit en inclusiviteit, trajecten zoals het Lighthouse-programma en het One Planet Plan.

# Veiligheid, kwaliteit, security en ICT



In onze bedrijfsvoering willen we zorgen voor de veiligheid en de gezondheid van iedereen, zowel medewerkers als (onder)aannemers. Wij voldoen aan wet- en regelgeving en borgen en verbeteren de kwaliteit van onze dienstverlening, met respect voor het milieu en onze omgeving. Ook zorgen we voor veilige digitale systemen. Om de bedrijfscontinuïteit voor onze stakeholders te garanderen, werken we continu en ketenbreed aan verbetering, omdat de zorg voor veiligheid, kwaliteit en milieu integraal onderdeel is van onze werkwijze. Hierbij is ons motto: geen concurrentie op veiligheid en milieu.

## Veiligheid

Veiligheid raakt vele facetten van ons werk, waaronder techniek, organisatie, processen en systemen, maar ook gedrag en veiligheidscultuur. Alleen samen kunnen we een veilige (werk)omgeving creëren. We bewaken en sturen onze prestaties via een aantal strategische KPI's. Wij hebben als doel om te voldoen aan wet- en regelgeving, en borgen en verbeteren de kwaliteit.

Ook dit jaar hebben we geïnvesteerd in versterking van het veiligheidsgedrag en is het bewustzijn binnen de organisatie verder gegroeid. De gedragingen passend bij een proactieve veiligheidscultuur zijn daarmee verder geborgd in ons Eneco-DNA. Dit is extern en onafhankelijk getoetst en heeft voor de businessunits van de asset-organisatie geresulteerd in trede 4 (op een schaal van 5) op de NEN Veiligheidsladder. Trede 4 staat voor proactief niveau: veiligheid heeft een hoge prioriteit en zit in de vezels van het bedrijf. We continueren ons veiligheids- en cultuurprogramma waarmee we de proactieve gedragingen verder borgen in onze cultuur en in de kantooromgeving (inclusief de thuiswerkplek) in het bijzonder. De ontwikkelde 'safety toolkit', gericht op het

versterken van de dialoog over veiligheid, zal hierin een prominente rol spelen.

De veiligheid meten we met de strategische KPI Recordable Injury Frequency (RIF)<sup>1</sup>. In 2021 hadden we een RIF-score van 0,34 (doel: 0,50). Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2020 (RIF: 0,23). Hoewel elk ongeval er een te veel is, hebben we beter gepresteerd dan onze jaardoelstelling.

We hadden dit jaar 5 ongevallen met verzuim, met in totaal 29 verzuimdagen. Hiermee komt de zogenoemde ernstgraad (severity rate) op 5,8 (29/5). Deze is licht toegenomen ten opzichte van 2020, toen was het 3,5 (7/2).

Ook vanuit onze rol als opdrachtgever nemen we veiligheid zeer serieus. Hierbij is samenwerking met onze aannemers essentieel. Ten behoeve van een proactief veilige werkomgeving zijn we gestart met het contractor safety programma, met als doel het aantal ongevallen verder te reduceren en het veiligheidsbewustzijn in de hele keten naar een hoger niveau te brengen. Alleen als aannemers en medewerkers betrokken zijn en proactief handelen, kunnen we succesvol

werken aan een proactief veilige werkomgeving.

We zijn actief in branchebrede initiatieven, waaronder de Arbocatalogus voor de energiesector. Dit biedt ons de kans om nauwer samen te werken met andere bedrijven op het gebied van veiligheid en gezondheid en zo gezamenlijk de standaarden te verbeteren. Ondanks onze gezamenlijke inspanningen hebben er dit jaar 13 ongevallen met verzuim, vervangend werk of medische behandelingen plaatsgevonden waarbij onze aannemers betrokken waren. We volgen deze ongevallen direct op met een dialoog met de direct betrokkenen en de directie van Eneco en de directie van de betreffende aannemer. Dit doen we omdat we geloven dat een goed gesprek vanuit een gedeeld belang om veilig te werken de juiste weg is om een collectief veiligheidsbewustzijn te scheppen.

In aanvulling op onze strategische KPI Recordable Injury Frequency (RIF) hebben we een pilot meting gedaan op de RIF van aannemers om zo ons inzicht in deze ketenverantwoordelijkheid verder te ontwikkelen.

	2021	doel 2021	2020	doel 2020
RIF	0,34	0,50	0,23	0,59
LTIF	0,95	1,07	0,39	1,22

## Milieu

In de Eneco-strategie zijn bedrijfsresultaten en duurzame resultaten geïntegreerd. Eneco maakt op alle vlakken bewuste keuzes, neemt verantwoordelijkheid, zoekt afstemming en onderschrijft het principe van de circulaire economie: bij productie en consumptie mag er geen uitputting van de natuur plaatsvinden.

## Crisisorganisatie

Als er een crisis dreigt of is, mobiliseren we een tijdelijke crisisorganisatie, die naast de staande organisatie bijeengeroepen wordt om de crisis professioneel aan te pakken. Er wordt gewerkt met een speciale vergadertechniek om snelle en goede besluitvorming mogelijk te maken.

De coronacrisis vormt nog altijd een uitdaging voor de organisatie. Deze crisis onderscheidt zich door langdurige onzekerheid en snel wisselende wet- en regelgeving en zo veel mogelijk thuiswerken. Ondanks de coronacrisis hebben we de organisatie verder kunnen professionaliseren in het afhandelen van mogelijke crises. Alle onderdelen van de crisisorganisatie zijn goed getraind.

## Kwaliteitsmanagement

Het integraal managementsysteem van Eneco, het Quality Information System (QIS), borgt en verbindt onder meer wetgeving, onze processen, risico's en beheersmaatregelen, managementsystemen en informatie met elkaar en met de organisatie. Mede hierdoor voldoen we aan de normen ISO 9001 (kwaliteit), ISO 14001 (milieu) en ISO 45001 (veiligheid).

Een integraal auditprogramma is aanwezig om efficiënter en integraal audits te doen op het managementsysteem. Bevindingen die voortkomen uit interne en externe audits worden in QIS geregistreerd en opgevolgd. Hiermee wordt ons managementsysteem periodiek getoetst op doeltreffendheid en efficiëntie, en als het meerwaarde biedt maken we daarbij gebruik van onafhankelijke certificeringen.

Dit leidt tot zichtbare en adequate opvolging, wat essentieel is voor het behoud van aandacht voor het continue verbeterproces. Doorontwikkeling en professionalisering helpen Eneco hoogkwalitatieve en veilige producten en diensten te leveren aan klanten en om blijvend te voldoen aan wet- en regelgeving.

## (Cyber)security en ICT

### Herijking security-strategie en invoering veranderprogramma

Als gevolg van de marktontwikkelingen, strategische programma's en internationalisering is begin dit jaar de koers opnieuw bepaald om te komen tot een geïntegreerde en overkoepelende cybersecurity-strategie. Dit heeft geresulteerd in een herijkt security-operatingmodel en bijbehorende meerjarige Security Roadmap (2021-2025). In deze routekaart is behalve voor technologie ook nadrukkelijk aandacht voor strategie, risicobeheersing en governance. Het beheersen van cybersecurity-risico's is namelijk geen opzichzelfstaand technologievraagstuk, maar is altijd integraal onderdeel van de hele bedrijfsvoering. Hierbij zijn risicovermijding ('in control') en strategisch alignment ('waarde') onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het security-veranderprogramma wordt organisatiebreed gecoördineerd door

een multidisciplinaire stuurgroep waarin ook de strategische technologiepartners van Eneco zitting nemen.

De eerste stap van het nieuwe programma heeft geleid tot het instellen van een Security Governance Board waarin de Raad van Bestuur en directeuren van de businessunits zijn vertegenwoordigd. Het doel van dit forum is organisatiebreed richting geven aan strategische securityvraagstukken en daarover besluitvorming laten plaatsvinden.

### Onderdeel van de vitale infrastructuur van Nederland

Op 1 juni van dit jaar is Eneco aangewezen als 'aanbieder van essentiële diensten' onder de Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen (Wbni). Daarmee wordt de maatschappelijke impact van cybersecurity-incidenten benadrukt. Het betekent ook dat de eisen rondom de cyberweerbaarheid van onze producten en diensten binnen het toezichtstelsel van het Agentschap Telecom vallen.

We hebben invulling gegeven aan de eisen onder de Wbni en onze processen en maatregelen daarop aangepast. Hieronder vallen onder andere een gewijzigde meldplicht van incidenten en ook preventieve, detectieve en correctieve beheersmaatregelen. Deze maatregelen zijn als onderdeel van de eerdergenoemde Security Roadmap opgepakt en worden procesmatig vormgegeven.

### Cyberincidenten

Op 2 uitzonderingen na hebben er dit jaar geen majeure cyberincidenten plaatsgevonden. De uitzonderingen betreffen cyberaanvallen in januari en april, die resulteerden in toegang tot gebruikersaccounts door onbevoegden op deze omgevingen. Van deze aanvallen hebben we aangifte gedaan en melding gemaakt bij de betrokkenen en bij de Autoriteit Persoonsgegevens. We hebben maatregelen getroffen om vergelijkbare situaties te voorkomen.



# Risicomanagement



Risicomanagement draagt bij aan het op verantwoorde wijze behalen van de doelen die wij nastreven. Met ons risicobeleid wegen we zorgvuldig af welke kansen en risico's er zijn en welke beheersmaatregelen we daarop inzetten. We toetsen de effectiviteit van deze maatregelen en optimaliseren onderliggende proces- en controleactiviteiten.

## Risicogovernance

De Raad van Bestuur (RvB) is verantwoordelijk voor het risicomanagement van de onderneming als geheel. Voor de inrichting van risicomanagement hanteert Eneco het 'three lines of defense'-model. Dit raamwerk is ontworpen door de Federation of European Risk Management Associations (FERMA) en de European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) om een effectief risicomanagementsysteem te faciliteren. De bedrijfsonderdelen en staffuncties zijn verantwoordelijk voor de executie van de strategie en het risicomanagement ('eerste lijn'). Business Control en functionele gebieden zoals compliance en veiligheid ondersteunen de bedrijfsonderdelen vanuit de 'tweede lijn'. De afdeling Operational 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') toetst onafhankelijk en rapporteert de resultaten aan de RvB en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen (RvC).

De directies van de bedrijfsonderdelen bespreken periodiek hun risico's, de risico-inschattingen en de status van maatregelen die zijn gericht op het beperken en beheersen

daarvan. De belangrijkste risico's en maatregelen worden in de Business Unit Review besproken. Deze worden geconsolideerd voor rapportage aan de RvB en de Auditcommissie van de RvC.

Eneco heeft de risicogrenzen op ondernemingsniveau vastgelegd in diverse beleidsverklaringen, codes en richtlijnen op gebieden als veiligheid, handelsmandaten, autorisatiebevoegdheden en gedrag.

## Raamwerk risico- en performance-management

Het Eneco risicobeheersings- en controlesysteem (ECRS) is afgeleid van het COSO ERM-raamwerk, de wereldwijde standaard voor Enterprise Risk Management. Het ECRS omvat een systematische aanpak voor risico-inventarisatie, een set van beheersmaatregelen en een assessmentmethodiek waarmee het management van de verschillende bedrijfsonderdelen zelf vaststelt of de beheersmaatregelen effectief zijn. De Verklaring van de Raad van Bestuur is mede

gebaseerd op de uitkomsten van deze assessments.

Risicomanagement is een iteratief en continu proces en is onderdeel van de reguliere Business Planning Cyclus. Minimaal 2 keer per jaar maken de bedrijfsonderdelen een diepgaande analyse van de bedreigingen en kansen.

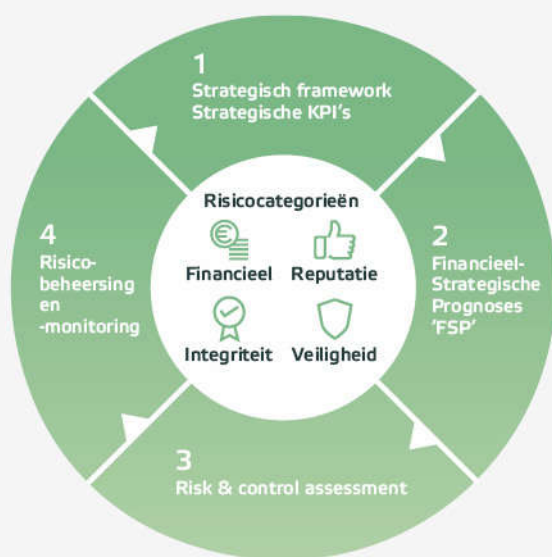
Eneco verlaagt significante businessrisico's met behulp van beheersmaatregelen op basis van financieel-strategische prognoses ondersteund met gevoeligheidsanalyses, waaronder single-event-stresstesten en Value at Risk-analyses. Op alle niveaus van de organisatie zijn risicobeheersings- en controlesystemen ingericht. Twee keer per jaar evalueren de bedrijfsonderdelen de uitkomsten van de self-assessments op de belangrijkste beheersmaatregelen.

### Risico- en controleactiviteiten

Operational Risk Management faciliteert de risico- en in control-processen, inclusief de afbakening van de in control-assessments.

De bedrijfsonderdelen werken hun risicoregister voortdurend bij om hun bedrijfsspecifieke risico's en kansen te identificeren. Elk kwartaal brengen zij hierover

## Raamwerk risico- en performancemanagement



1. **Strategisch framework**  
**Strategische KPI's**

- Raamwerk risico- en performancemanagement

2. **Financieel-Strategische Prognoses 'FSP'**

- Verwachte realisatie van strategische doelen
- Verwachte financiële resultaten
- Verwachte creditrating ratio's

3. **Risk & control assessment**

- Bruto risico-inventarisatie (risicoregister)
- Bepaling controls
- Bepaling van potentiële impact van risico's op financieel strategische prognoses

4. **Risicobeheersing en -monitoring**

- Netto risicorapportage en monitoring
- Vaststellen of risico's acceptabel zijn en prioritering
- Mitigerende maatregelen en opvolging

verslag uit aan de RvB en de afdeling Operational Risk Management. De geaggregeerde data maken het mogelijk om inzicht te krijgen in de belangrijkste risico's voor Eneco. De geconsolideerde rapportage wordt ten minste elk halfjaar besproken met de RvB en met de Auditcommissie van de RvC.

Eneco heeft een set van risicocriteria (risicoframeworks) opgesteld met normen voor diverse bedrijfsprocessen op basis waarvan de bedrijfsonderdelen hun interne beheersmaatregelen inrichten. De frameworks stellen kaders die van invloed zijn op compliance en op financiële en operationele activiteiten. Dit omvat de volgende processen: Order to Cash, Purchase to Pay, Hire to Retire, Record to Report, Assets, Fraud & Integrity, Compliance (inclusief Privacy), IT, Participaties, Tax en Treasury. De criteria bevatten ook best practices ten behoeve van effectieve en efficiënte procesinrichting. Bedrijfsonderdelen dekken de relevante risicocriteria en significante bedrijfsspecifieke risico's af met interne beheersingsmaatregelen.

#### **Over de Verklaring van de Raad van Bestuur**

De Verklaring van de Raad van Bestuur is gebaseerd op de verklaringen van de bedrijfsonderdelen, de observaties vanuit Operationeel Risk Management, de bevindingen van de Internal Audit-afdeling en andere relevante informatie en ontwikkelingen.

De Verklaring van de Raad van Bestuur bevat het oordeel van de RvB over de interne risicobeheersings- en controlesystemen en geeft aan of die afdoende en adequaat zijn als waarborg ter bewaking van de realisatie van strategische, operationele en financiële doelen. Ook bevestigt de verklaring dat de

verslaggeving over financiële en niet-financiële informatie betrouwbaar is en dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.

#### **Review en audits**

Interne en externe reviews en audits beoordelen of onze risico- en controledoelen worden gerealiseerd.

De halfjaarlijkse beoordeling binnen de bedrijfsonderdelen en op groepsniveau resulteert in een groepsbreed overzicht van de mate van 'in control' zijn en discussies over de belangrijkste impactgebieden. Daarbij wordt lering getrokken uit de (proces)bevindingen en worden eventueel effectievere controles geïmplementeerd.

Het jaarlijkse risico- en auditplan is risicogebaseerd. In 2021 heeft de RvB een aantal aandachtsgebieden vastgesteld, zoals cybersecurity, de coronapandemie en het vergroten van de aantoonbaarheid van 'in control' zijn over de financiële rapportage, waaronder de voortgang op het J-SOX-project. Gedurende het jaar is zijn daar de marktvolatiliteit en de hoge energieprijzen aan toegevoegd.

Internal Audit voert onafhankelijke testen uit op een selectie van de key-controls.

## **Risicobereidheid**

Voor elke van de risicocategorieën die Eneco onderscheidt, is de risicobereidheid bepaald. De bedragen die de risicobereidheid van de risicocategorie Financieel aangeven, zijn verhoogd ten opzichte van 2020, passend bij de groei van Eneco.

Risicocategorieën	impact: laag	impact: midden	impact: hoog
<b>Veiligheid</b>	Letsel met vervangend werk	Letsel met verzuim of ziekenhuisopname	Eén of meerdere dode(n)
<b>Integriteit en Compliance</b>	Geen/beperkte fraude mogelijk	Incidentele fraude mogelijk	Grootschalige fraude mogelijk
<b>Financieel</b>	< € 5 mln	> € 5 mln < € 20 mln	> € 20 mln
<b>Reputatie en Kwaliteit</b>	Beperkte negatieve beeldvorming bij stakeholders	Daling van vertrouwen bij stakeholders	Structurele schade bij stakeholders

Risicocategorieën	risicobereidheid
<b>Veiligheid</b>	Binnen Eneco is veel aandacht voor veiligheid en onze risicobereidheid is zeer laag. Ernstige voorvallen (ziekenhuisopname, dodelijk ongeval) beschouwen we als onacceptabel.
<b>Integriteit en compliance</b>	Eneco heeft een zero-tolerancebeleid ten aanzien van integriteits- en compliancerisico's.
<b>Financieel</b>	Onze risicobereidheid is in het algemeen laag, maar soms moeten we voor een risico een hogere financiële impact 'accepteren' omdat de mogelijkheid tot mitigatie beperkt is (bijvoorbeeld het weerrisico). Daarnaast kiezen we op specifieke gebieden, zoals innovatie en transformatie, bewust voor een hoger risicoprofiel. Door middel van gevoeligheidsanalyses en stresstesten stellen we vast of we voldoende robuust zijn om tegenvallers en incidenten het hoofd te bieden.
<b>Reputatie en Kwaliteit</b>	Onze risicobereidheid is laag. Eventuele negatieve beeldvorming over het bedrijf proberen we te voorkomen.

De risicocategorieën en risicobereidheid passen we toe bij strategische, operationele, financiële, verslaggevings- en compliancerisico's.

## Ontwikkelingen in 2021

Naast de voortdurende coronacrisis kenmerkt de huidige omgeving waarin Eneco acteert zich door de heersende klimaatcrisis en sinds het laatste halfjaar van 2021 ook een opkomende energiecrisis.

De diverse autoriteiten hebben op verschillende momenten in het jaar verscherpte coronamaatregelen genomen ter voorkoming van verspreiding van het virus. Ook in 2021 heeft Eneco uitgebreid aandacht gegeven aan de strategische en businesscontinuïteit door het bewaken van prestatie- en risico-indicatoren en van de ontwikkelingen hierin. We hebben onder andere de IT-netwerkcapaciteit en de thuiswerkmogelijkheden vergroot.

De Europese Commissie heeft het 'Fit for 55'-pakket gelanceerd. Dit pakket met regelgevende voorstellen is erop gericht om het nieuwe klimaatdoel van de EU te halen van ten minste 55% emissiereductie in 2030 ten opzichte van 1990. Dit is een noodzakelijke stap op weg naar klimaatneutraliteit in 2050

in de EU. Ook Eneco realiseert zich dat meer ambitie nodig is om de steeds zichtbaar wordende en concrete gevaren van klimaatverandering te bevechten. Om hieraan bij te dragen, hebben we uitdagende doelen gesteld en is het One Planet Plan gemaakt (zie ook One Planet op onze Eneco-website). Eneco wil samen met haar klanten al in 2035 klimaatneutraal zijn.

In de tweede helft van het jaar is een energiecrisis ontstaan door een aantal elkaar versterkende effecten, waardoor de gasvoorraden voorafgaand aan het winterseizoen op een historisch laag niveau zitten. Door snel stijgende energie- en CO<sub>2</sub>-prijzen wordt een deel van de klanten van Eneco (zowel consumenten als zakelijke klanten) geconfronteerd met een hogere energierekening. De huidige energiecrisis zet een betaalbare en betrouwbare energievoorziening onder druk. Hoewel de reputatie van de sector door faillissementen ter discussie staat, zijn wij als Eneco in staat om met ons duurzame portfolio, ons robuuste financiële fundament en ons actieve risicomangementbeleid de uitdagingen het hoofd te bieden.

De stijgende energieprijzen zijn een stimulans voor verdere verduurzaming (duurzame productiecapaciteit, uitfasering van aardgas, versnelling van duurzame warmte, isolatie, warmtepompen).

Binnen Eneco is in 2021 de aandacht op risicobeheersing op het gebied van operationele processen, (financiële) verslaggeving, compliance en IT nog meer inhoudelijk verzaamd. Hiermee beogen we de kwaliteit en de aantoonbaarheid van processen en beheersmaatregelen te verbeteren.

Gedurende het jaar hebben we een aantal tekortkomingen in de opzet en werking van onze IT General Controls geïdentificeerd, met name ten aanzien van toegangsbeheer. Deze bevindingen zijn besproken met de auditcommissie en de Raad van Commissarissen. Er zijn mitigerende maatregelen getroffen en Eneco blijft zich richten op het verbeteren van generieke IT Controls en het oplossen van tekortkomingen op het gebied van toegangsbeheer, logische toegang en wijzingsbeheer.

De focus op beheersing van financiële verslaggeving hangt samen met de Japanse SOx-vereisten (J-SOx) die voortvloeien uit de beursnotering in Tokio (Japan) van Eneco's aandeelhouders Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power.

## Strategische risico's

Strategische risico's doen zich voor op langere termijn en beïnvloeden de haalbaarheid van de strategische doelen van Eneco. Bij de doelstellingen die we hebben geformuleerd, onderkennen we de hierna genoemde belangrijkste strategische risico's en kansen.



### 1. Niet behalen van klimaatdoelstellingen

Eneco wil koploper zijn in de energietransitie en als duurzaam energiebedrijf acteren binnen de grenzen van onze aarde door middel van ons One Planet Plan. Dit is erop gericht om onder de 1,5 graad opwarming van de aarde te blijven. Deze ambitie is vertaald naar onder meer een CO<sub>2</sub>-reductiedoelstelling voor onze bedrijfsvoering en onze klanten naar netto nul CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2035. Eneco wil dit realiseren door onder andere een verdubbeling van de eigen duurzame productiecapaciteit en het opschalen van de toepassing van

warmtepompen voor consumenten. Onze missie 'Duurzame energie van iedereen' staat centraal in alle interacties met klanten en stakeholders.



### 2. Veranderende klantbehoeften

Door de energietransitie transformeert de klantbehoefte en vinden innovaties snel hun weg. Er is druk op de marge per klant en verlies van 'traditionele' energiekliantcontracten. Eneco wil meerwaarde voor klanten creëren en hen helpen om hun CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen, onder andere door nieuwe energiediensten te ontwikkelen met veelbelovende technologieën, zoals slim gebruikmaken van data voor Smart Home-toepassingen en energiemanagement. Daarnaast passen we digitalisering en data-analytics toe om huidige processen te optimaliseren, te zorgen dat dingen in één keer goed gaan (*first time right*) en de verwachtingen van onze klanten te overtreffen.



### 3. Structureel volatiele energieprijzen en lagere subsidies

Structureel volatiele energieprijzen en lagere subsidies in de toekomst hebben een negatieve impact op de haalbaarheid van onze strategische doelen op het gebied van duurzaamheid. Prijzen van elektriciteit en groencertificaten kunnen op de energiehandelmarkten voor een aantal jaren worden vastgelegd, maar vaak niet voor de volledige levensduur. Dalende opbrengsten impliceren dat de ruimte voor toekomstige investeringen in installaties (assets) voor duurzame productie afneemt. Door internationale diversificatie wordt het risico gespreid en gereduceerd. Daarnaast hanteert Eneco de strategie om duurzame-productiefaciliteiten te bouwen met en op verzoek van klanten (Client Sources met langjarige afnamecontracten). Via structurering van handelscontracten worden prijsrisico's gereduceerd.



#### 4. Afnemende winstgevendheid warmtesegment

De overheid wil dat alle huishoudens in 2050 onafhankelijk zijn van aardgas. Ook op kortere termijn zal al sprake zijn van dalende (gas)opbrengsten en marges door toenemende isolatie en de opkomst van besparende (lokale) oplossingen, zoals de elektrificatie van warmte. Eneco investeert in duurzame alternatieve warmte-oplossingen. Zowel collectieve oplossingen zoals stadsverwarming als individuele oplossingen zoals warmtepompen krijgen hierbij de aandacht. We proberen de keten te optimaliseren om het effect van een afnemende gasmarge te verkleinen.



#### 5. Veranderende publieke opinie

De energietransitie is een maatschappelijke uitdaging. Het succes dat we behalen bij het realiseren van onze doelen is sterk afhankelijk van de publieke opinie. De publieke opinie heeft invloed op een directe manier, zoals bij de acceptatie van stadswarmte door bewoners, en op een indirecte manier, bijvoorbeeld bij de bepaling van de hoogte van stimuleringsmaatregelen door de overheid.



#### 6. Toenemende impact van het weer op het resultaat

Weersinvloeden leiden tot schommelingen in de opbrengsten van zowel duurzame productie als warmtelevering. Door de beoogde relatieve groei hiervan in onze portfolio en het groeiend aantal weersafhankelijke energiebronnen in de markt neemt de afhankelijkheid van het weer op ons financieel resultaat toe. Met actief risico- en portfoliomanagement krijgt Eneco grip op toenemende exposure. We mitigeren een deel van het weerrisico door hedging in de markt, gestructureerde overeenkomsten en het aangaan van verzekeringen. Daarnaast hebben wij, als geïntegreerd energiebedrijf, een aantal 'natural hedges' die ons helpen om schommelingen gedeeltelijk te kunnen opvangen.



#### 7. Onvoldoende competenties en inzetbaarheid van medewerkers

De uitvoering van de strategie en het realiseren van de energietransitie vergt nieuwe competenties, tempo en wendbaarheid van de organisatie en haar medewerkers. De focus ligt op het bouwen van een high performance-organisatie, onder andere door de toepassing van de principes van 'agile' werken en Lean-methodieken en door verdere digitalisering. De gekantelde organisatie-inrichting ondersteunt het klantgericht en ketengericht werken. De uitvoering van de strategie en het realiseren van de energietransitie vergen nieuwe competenties en meer tempo en wendbaarheid van de medewerkers.



#### 8. Niet afdoende inspelen op de datarevolutie

De ontwikkeling richting digitale en datagedreven producten en diensten zet zich in rap tempo voort. Slimme toepassing van datatechnologie kan bestaande markten en waardeketens bedreigen, maar biedt tegelijkertijd kansen voor wie er vroeg op inspeelt. Wij omarmen deze trend en door het gebruik van artificial intelligence (AI) de juiste klant met de juiste boodschap op het juiste moment benaderen. Een voorbeeld hiervan is dat we op basis van Toon-data het stroomverbruik van oude en inefficiënte apparaten detecteren en klanten op het juiste moment een zeer gericht advies kunnen geven. We besteden veel aandacht aan het zorgvuldig omgaan met deze gegevens en aan de opslag en het gebruik ervan, met name rond de herleidbaarheid naar personen.



#### 9. Impact van corona

In ons beleid volgen we de maatregelen van de nationale overheden nauwgezet op. Ook de mentale en fysieke gesteldheid van onze medewerkers staat continu in de aandacht, want deze wordt steeds meer op de proef gesteld door de vele lockdowns en het thuiswerken. Naast het beschikbaar maken

van materiaal voor veilig en verantwoord thuiswerken is er veel aandacht geweest voor (virtuele) contactmomenten om de saamhorigheid te versterken. Daarnaast moedigen we onze medewerkers aan om regelmatig pauze te nemen en een wandeling te maken.

De noodzakelijke maatregelen om het virus onder controle te krijgen, hebben ook een economische invloed. Deze invloed is voor Eneco ten opzichte van andere sectoren over de hele linie genomen relatief beperkt:

- De energievraag op de zakelijke markt is afgenomen, maar tegelijkertijd neemt de vraag op de consumentenmarkt juist toe door thuiswerken.
- Eneco heeft een sterke financiële balans en afdoende liquiditeit. De frequentie van periodieke bewaking hiervan is verhoogd.
- Voor Eneco ontstaan kansen op het gebied van bestendigen van samenwerkingen en groei, onder andere via fusies en overnames (klantportfolio's en assets).

Veel van onze klanten worden financieel geraakt door corona en in een tijd van hogere energieprijzen neemt de energiearmoede toe. Verduurzaming helpt het energieverbruik in de woning te reduceren. Wij proberen klanten met betalingsproblemen zo goed mogelijk te helpen met een sociaal incassobeleid.

# Klimaatgerelateerde risico's

## Wet- en regelgeving

Aangezien we in een gereguleerde markt opereren, worden potentiële juridische risico's altijd in onze risicobeoordelings- en monitoringprocessen meegenomen. Deze risico's kunnen voortvloeien uit regelgeving, uit contracten met partners en klanten, of uit inbreuken op milieuvergunningen. Als risicobeheersingsmaatregel houdt Eneco de kennis over nieuwe relevante wetgeving up-to-date en wordt deze kennis en de opvolging daarop actief met belangrijke stakeholders afgestemd.

Veranderingen in Europese en/of Nederlandse regelgeving kunnen een grote impact hebben op gebieden als subsidies, CO<sub>2</sub>-prijsstelling, marktstructurering en belastingen. Het regelgevend kader wordt aangepast aan trends als digitalisering, data, decentralisatie en de instroom van duurzame energiebronnen.

Een andere ontwikkeling op dit gebied is de Europese regelgeving in verband met het Clean Energy Package. Dit richt zich op de transitie naar hernieuwbare energie en is dus in lijn met onze strategische doelen.

## Technologie

De energiemarkt bevindt zich midden in een transitie. Eneco ziet dat er innovaties plaatsvinden in technologie voor productie, opslag, besparing en conversie. Dit heeft gevolgen voor ons toekomstige verdienmodel voor energielevering aan huishoudens en industrie.

Het risico is dat we te laat of onvoldoende inspelen op deze ontwikkelingen, waardoor onze klimaatneutrale ambitie en ons marktaandeel onder druk komen te staan en we bijvoorbeeld onze doelen in het groeidomein innovatieve diensten niet kunnen realiseren.

## Markt

Als duurzaam energiebedrijf wil Eneco koploper zijn in de energietransitie. Voorbeelden van belangrijke marktrisico's zijn de grote volatiliteit van energieprijzen en lagere subsidies op duurzame productie. Deze kunnen een negatief effect hebben op de haalbaarheid van onze strategische doelen op het gebied van duurzaamheid en klimaat.

## Reputatie

Om ons imago te beschermen, selecteren we leveranciers en partners zorgvuldig en passen we 'ken uw klant'-criteria toe bij het accepteren van commerciële klanten, tegenpartijen en samenwerkingsverbanden.

## Acuut fysiek

Hieronder vallen fysieke klimaatrisico's: we beoordelen mogelijke acute klimaatrisico's zoals overstromingen, stormen en hittegolven, omdat die een bedreiging kunnen vormen voor de veiligheid, integriteit en beschikbaarheid van onze activa. Fysieke klimaatrisico's zijn onderdeel van ons ECRS. Eneco identificeert en beoordeelt risico's met behulp van scenarioanalyses, voorspellende instrumenten en stresstesten.

## Chronisch fysiek

Een belangrijk chronisch fysiek risico is de toenemende invloed van het weer op onze resultaten. De temperatuur beïnvloedt het energieverbruik van de klant (gas en warmtevraag) en de wind het productievolume. Schommelingen in volumes in combinatie met volatiele prijzen raken de financiële resultaten.

# Operationele risico's

De belangrijkste operationele risico's die na mitigatiemaatregelen nog een hoge impact kunnen hebben worden hierna toegelicht.



Risico (trend t.o.v. 2020 ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
<b>Operationele risico's</b>		
<b>IT-continuïteit ↑</b> Ongeautoriseerde toegang tot en/of wijzigingen in de IT-infrastructuur en discontinuïteit van de IT-systemen als gevolg van cyberaanvallen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondanks onze IT Security-maatregelen, de informatietechnologie en de infrastructuur kunnen we kwetsbaar zijn voor cyberaanvallen of inbreuken. Elke inbreuk kan resulteren in verstoringen in onze operatie, kan systemen in gevaar brengen en kan resulteren in downtime of lekken van persoonlijke en/of zakelijk gevoelige gegevens, wat onze reputatie nadelig kan beïnvloeden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voortdurend implementeren van up-to-date beveiligingsprocedures en maatregelen om ons beveiligingsniveau te versterken en kwetsbaarheden voor cyberaanvallen te minimaliseren.</li> <li>Bewustwordingstrainingen aan medewerkers.</li> <li>Versterkte regie-organisatie voor de aansturing van kritieke leveranciers.</li> <li>Signalerings- en detectietechnieken op ongeautoriseerde toegang en verdachte activiteiten.</li> <li>Security-penetratietest-werkzaamheden door gespecialiseerde externe partijen.</li> <li>Afdwingen van assurance-verklaringen bij leveranciers die kritieke diensten leveren en toetsing (audits).</li> <li>Implementeren van Identity en Access Governance op basis van generieke diensten (Identity as a Service (IDaaS)).</li> <li>Beheersmaatregelen op (cybersecurity-)risico's die voortkomen uit het op grote schaal thuiswerken.</li> </ul>
<b>Interrupties in de businesscontinuïteit →</b> Incidenten en/of (ver)storingen in onze productie, opslag, distributie, levering en/of handels- en klantsystemen met negatieve impact op de operatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ongevallen met letsel of erger.</li> <li>Verspillingen.</li> <li>Problemen met databeveiliging.</li> <li>Financiële impact.</li> <li>Reputatieschade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiligheidsbeleid en -voorschriften.</li> <li>Uitvoeren van periodieke crisismanagement- en hersteltesten.</li> <li>Continuïteitsmaatregelen in het IT-landschap voor hoog-geclassificeerde IT-applicaties met een hoge BIV-klasse.</li> <li>Onderhoud en monitoring van Eneco's assets waaronder distributienetten en productie-eenheden conform ISO 55001.</li> <li>Kritische bedrijfsfuncties zoals supply chain, control centers en facturatie zijn centraal georganiseerd en beheerst.</li> <li>In aanvulling op de technische mitigerende maatregelen werkt Eneco aan verdere bewustwording op het gebied van proactief gedrag (o.a. middels trede 4 Veiligheidsladder).</li> </ul>

Risico (trend t.o.v. 2020 ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
<b>Marktrisico ↑</b> Hoge energieprijzen en volatiele markt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezien de hoge marktvolatiliteit, productvoorwaarden en klantenbeschermingswetten loopt Eneco een asymmetrisch prijsrisico waarbij zowel stijgende als dalende prijzen negatieve effecten kunnen hebben.  <i>Bij dalende prijzen:</i> risico op toenemende concurrentie (verloop van klanten en marge) en verlies van positiemanagement door lagere volumebijstellingen tegen lagere prijzen.  <i>Bij stijgende prijzen:</i> verlies van positiemanagement omdat er minder klanten zullen uitstromen, waardoor Eneco meer volume tegen hogere prijzen zal inkopen.</li> <li>Het kunnen aanbieden van producten met prijsgaranties of lange looptijden wordt duurder door hoge volatiliteit in de energieprijzen en brengt meer inherente risico's met zich mee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk exposure monitoring (o.a. gevoeligheidsanalyses).</li> <li>Inkoopbeleid review.</li> <li>Vorming van speciaal projectteam ten behoeve van tijdig signaleren en anticiperen op de vele inherente risico's, van belang zijnde variabelen, kortetermijngebeurtenissen en ontwikkelingen.</li> <li>Productvoering review (voorwaarden en beprijzen van inherente risico opslagen).</li> </ul>
<b>Spark spread ↓</b> Lagere spark spread, waardoor minder uren waarin geprofiteerd kan worden van een hoge spark spread en centrales vaker stilstaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De hoge prijzen en volatiliteit maakten dat de spark spread op sommige momenten gunstig was.</li> <li>De impact van de potentiële CO<sub>2</sub>-belasting is afhankelijk van politieke besluitvorming.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portfoliomanagement en hedgingstrategieën in de energiehandelmarkten met energiederivaten.</li> </ul>
<b>Winstgevendheid duurzame assets ↑</b> Lagere toekomstige opbrengsten vanwege dalende elektriciteitsprijzen of dalende marktwaarde van groene stroom. Portfolio groeit en daarmee ook het risico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Nederlandse en Belgische subsidieregelingen nemen niet het volledige prijsrisico weg. Het subsidieregime in het VK impliceert een inherent grotere gevoeligheid voor prijsniveau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afdekken van posities via energiehandelmarkten.</li> <li>Alternatieve risicomitigerende maatregelen voor risico's waarvoor geen liquide markt is.</li> <li>Sluiten van langjarige klantbeleveringstransacties.</li> <li>Spreiding van investeringen over meerdere landen.</li> </ul>
<b>Graaddagenrisico ↑</b> Hoge vraag van klanten in een koudere winter dan normaal, met hoge gasprijzen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door de sterk gestegen marktprijzen is Eneco dit jaar gevoelig voor meer afname in een koudere winter, waar we doorgaans gevoelig zijn voor een relatief zachte winter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afsluiten graaddagen-hedges en weersverzekeringen.</li> <li>Gebruikmaken van onze opslagfaciliteiten.</li> <li>Portfoliomanagement en inzet van expertise op weersvoorspelling in relatie tot verwachte energievraag en -aanbod.</li> <li>Toepassing van vraagstuuringsmechanismen samen met onze klanten.</li> </ul>
<b>Windvolumerisico ↑</b> Lagere productieopbrengsten van windparken dan gemiddeld vanwege weersomstandigheden (weinig wind).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door het uitbreiden van onze windproductie neemt de invloed van het weer op de resultaten toe. Minder wind leidt tot minder inkomsten. Door de hoge prijzen van eind 2021 is het risico in 2021 en 2022 hoger dan in eerdere jaren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afsluiten weersverzekeringen, windvolume-hedges.</li> <li>Portfoliomanagement en inzet van expertise op voorspelling van weer in relatie tot verwachte windopwek.</li> <li>Sourcing van duurzame energie, deels via langjarige inkoop van derden (PPA's) in plaats van eigen windparken.</li> </ul>

Risico (trend t.o.v. 2020 ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
<b>Deelnemings- en participatierisico's →</b> Risico's van de businessperformance, beheersing en governance van onze deelnemingen (o.a. recente overnames) en participaties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financieel verlies (bijvoorbeeld niet realiseren van beoogde synergievoordelen).</li> <li>Reputatieschade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eneco houdt toezicht door middel van haar vertegenwoordigende zetels in toezichthoudende organen van haar deelnemingen en participaties .</li> <li>Nieuw gekochte of gevestigde deelnemingen worden bij een bepaalde omvang meegenomen in het ECRS, waarbij geldt dat aanvullende eisen gesteld worden op met name verslaggevings- en IT-controls.</li> <li>Via periodieke monitoring houdt Eneco toezicht op haar ventureportfolio. Het hogere risicoprofiel wordt deels gemitigeerd door de toegepaste transactiestructuur en voorwaarden (zoals gebruik van preferente aandelen).</li> <li>Eneco geeft op innovatie gerichte deelnemingen en participaties bewust meer ruimte zodat deze sneller kunnen innoveren en excelleren. Daarbij accepteert Eneco dat er een inherent groter risico kleeft aan dit type deelnemingen en participaties.</li> </ul>

1 ↑ risico gestegen t.o.v 2020 ↓ risicogedaald t.o.v 2020 → risico gelijk aan 2020.

### Financiële en verslaggevingsrisico's

Het In Control over Financial Reporting (ICFR) proces wordt net als andere Enterprise Risk Management-processen gewaarborgd door middel van risicoanalyse (in dit geval van verslaggevingsprocessen), implementatie van beheersmaatregelen en toetsing van de werking daarvan met (self-)assessments, bewaking, rapportage en verbetering van controleactiviteiten. ICFR is gericht op het voorkomen, het tijdig ontdekken en het

corrigeren van materiële fouten in de financiële verslaggeving.

Het ECRS omvat criteria, risico's en maatregelen die specifiek zijn ontworpen om het risico van onjuiste financiële verslaggeving te beperken en ervoor te zorgen dat onze financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. In de toekomst moet Eneco voldoen aan bepaalde J-SOX-vereisten die met name toezien op ICFR.

Risico (trend t.o.v. 2020 ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
<b>Financiële en verslaggevingsrisico's</b>		
<b>Eneco's kredietwaardigheid</b> → Afname van (geperciepeerde) kredietwaardigheid van Eneco of rating downgrade. De liquiditeit en de kasstroom van Eneco kunnen sterk beïnvloed worden bij realisatie van marktrisico's die ook de kredietwaardigheid kunnen beïnvloeden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afname in bereidheid van energiehandelspartijen om dezelfde limieten voor (handels)posities te verstreken aan Eneco, of toename in af te geven garanties en andere zekerheden door Eneco.</li> <li>Slechtere condities voor toegang tot kapitaal- en geldmarkten en (beperkt) hogere rente-opslagen.</li> <li></li> <li>Uitdagingen ten aanzien van liquiditeit op de korte termijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sturing op contractcondities met klanten en (posities met) handelstegenpartijen en afsluiten van nieuwe contracten.</li> <li>Beschikbaarheid van back-up financierings- en garantiefaciliteiten, met name te benutten in geval van volatiele marktomstandigheden.</li> <li>Gedurende het jaar hebben we onze interne mandaten en toleranties bijgesteld om in het geval van extreme marktbevingen daadkrachtig te kunnen acteren (bijvoorbeeld bij eventuele noodzaak van het benutten van de garantiefaciliteiten ten behoeve van de liquiditeit).</li> </ul>
<b>Kredietwaardigheid van klanten en leveranciers ↑</b> Hogere inherente risico's op mogelijke verliezen als gevolg van lagere kredietwaardigheid van klanten en leveranciers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiële risico's als Eneco vorderingen niet kan innen.</li> <li>Projectrisico's als leveranciers verplichtingen niet kunnen nakomen.</li> <li>Minder mogelijke partners waarmee Eneco zaken kan doen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposure monitoring en opvolging.</li> <li>Kredietmandaten, beleid en opvolging.</li> <li>Risicoreductie (verzekeren, overig) op enkele specifieke leveranciers waar Eneco een grote exposure heeft.</li> </ul>
<b>Verslaggevingsrisico →</b> Risico's op het gebied van de interne en externe financiële planning en verslaggeving.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputatieschade, claims en juridische procedures.</li> <li>Niet-compliant zijn of onjuiste verslaggeving.</li> <li>Ontbreken van juiste, tijdige en onderbouwde financiële stuurinformatie ten behoeve van besluitvorming door management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Up-to-date houden van kennis over de financiële verslaggeving.</li> <li>De interne controle en administratief-organisatorische maatregelen, waaronder Eneco's accountingrichtlijnen.</li> <li>Procedures voor periodieke afsluiting, rapportage, forecasting en energiebalans.</li> <li>Projectmatige aansturing voor toekomstige J-SOx-compliancevereisten.</li> </ul>

### Compliancerisico's

Zie ook het hoofdstuk Integriteit en compliance.

Risico (trend t.o.v. 2020 ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
<b>Compliancerisico</b>		
<b>Wet- en regelgevingwijzigingen die onze activiteiten kunnen beïnvloeden ↑</b> De verduurzaming vraagt grote en langjarige investeringen. Onzekerheden of onduidelijkheden over aanpassing van wet- en regelgeving en de timing daarvan hebben grote invloed op de investeringsbereidheid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assetwaardering.</li> <li>Investeringsbereidheid.</li> <li>Realisatie van groeiambitie in duurzame warmte.</li> <li>Realisatie van groeiambitie in productiecapaciteit duurzame energie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constructieve dialoog met sectorgenoten en regelgevende instanties.</li> <li>Controls rondom investeringsbeslissingen.</li> </ul>

1 ↑ risico gestegen t.o.v 2020 ↓ risicogedaald t.o.v 2020 → risico gelijk aan 2020.

# Integriteit, compliance en privacy



Om onze missie waar te maken, is het cruciaal dat we op de juiste manier met onze klanten, met elkaar en met onze partners omgaan en dat we eerlijk zakendoen. Daarom sturen we met een integriteitsprogramma op het stimuleren en handhaven van onze normen en waarden. Met een proactief complianceprogramma zorgen we dat we voldoen aan wet- en regelgeving. En op het gebied van privacy bewaken we de bescherming van gegevens en voldoen we aan gestelde regels.

## Integriteit- en complianceprogramma's

De integriteits- en complianceprogramma's zijn gebaseerd op het 'three lines of defense'-model. De manager compliance en integriteit, die deel uitmaakt van de 'second line of defense', heeft een coördinerende taak en rapporteert over de werking van beide programma's aan de Raad van Bestuur.

## Integriteit

### Corporate Gedragscode

In 2021 heeft Eneco zich steeds verder ontwikkeld tot een internationale organisatie. Om de ambitie 'klimaatneutraal in 2035' waar te maken, heeft Eneco een langetermijnstrategie, onderbouwd met concrete plannen, duidelijke investeringskeuzes en meetbare doelstellingen: het One Planet Plan. De strategie die in 2020 is ingezet met de bijbehorende businessplannen en investeringsagenda, is in 2021 op basis daarvan aangescherpt.

Om de strategie te kunnen realiseren, is het nodig dat de cultuur en het leiderschap dat

ondersteunen. De cultuur- en leiderschapswaarden zijn: *Drive the Change*, *Deliver the plan* en *Make each other successful*. Dit zijn belangrijke waarden die ieders verantwoordelijkheid onderstrepen om met het eigen gedrag en handelen het verschil te maken. In 2021 is een leiderschap- en cultuurtraject uitgerold om deze nieuwe waarden te implementeren, de onderlinge samenwerking te versterken en de slagvaardigheid te vergroten. De cultuurwaarden zijn ook in Eneco's gedragscode opgenomen. Deze gedragscode is internationaal en geldt in alle landen waarin Eneco actief is. De code is in verschillende talen beschikbaar.

Met de gedragscode ondersteunen we onze medewerkers bij het kennen en toepassen van de regels, integriteitnormen en waarden. Er bestaat een breed corporate programma voor de sturing van gedrag. In dit programma wordt veel aandacht besteed aan belangrijke gedragsthema's zoals diversiteit, inclusiviteit, sociale veiligheid, fysieke veiligheid, corporate social responsibility en internetveiligheid.

#### **Sturen op het voorkomen van fraude**

In 2021 is opnieuw aandacht besteed aan de extra eisen aan het sturen op het voorkomen van fraude (als onderdeel van integriteit). Het frauderisico-framework is in 2021 geüpdatet en waar nodig aangevuld en aangescherpt, door bijvoorbeeld een link aan te brengen tussen de generieke frauderisico's en de geïdentificeerde risico's en beheersmaatregelen per onderdeel van de organisatie. De kwaliteit en de aantoonbaarheid van de werking van de risicomatregelen is onderzocht. De conclusie is dat de risico's goed worden beheerst.

#### **Integriteitsprogramma**

Corona en de maatregelen die gedurende het jaar van kracht waren, zijn van invloed geweest op de praktische invulling van het integriteitsprogramma. Doordat er meer werd thuisgewerkt of via hybride vormen werd samengewerkt, zijn er minder workshops gegeven, maar er is meer aandacht geweest voor online communicatie en online activiteiten. Hierbij is gefocust op integer, veilig en inclusief gedrag, onder andere door aandacht te besteden aan psychosociale veiligheid, onbewuste vooroordelen en ongewenst gedrag.

Er is rekening gehouden met een mogelijke toename van niet-integer gedrag en frauderisico's die verband houden met thuiswerken, bijvoorbeeld als gevolg van het ontbreken van collegiaal toezicht, de toegenomen (psychische) druk en de verhoogde kans op internetfraude. Er zijn geen concrete aanwijzingen die duiden op meer fraude of andere kwesties rond integriteit als gevolg van corona.

#### **Meldpunt en vertrouwenspersoon**

Medewerkers die slachtoffer zijn geworden van ongewenste psychosociale arbeidsomstandigheden, zoals pesten, discriminatie en seksuele intimidatie, of die te maken hebben met andere kwesties rond integriteit, kunnen een melding doen bij het meldpunt integriteit of een beroep doen op de vertrouwenspersoon. In 2021 zijn er 23 meldingen gedaan bij het meldpunt en de vertrouwenspersoon, 9 minder dan verleden jaar (2020: 32). Hiervan hield circa 30% (2020: 40%) verband met fraude of diefstal, 9% (2020: 15%) met psychosociale arbeidsomstandigheden zoals discriminatie, intimidatie en pesten, en 61% (2020: 45%) met andere aan integriteit gerelateerde problemen. Waar nodig zijn disciplinaire maatregelen genomen en aanpassingen in de processen doorgevoerd om nieuwe incidenten te voorkomen.

## **Compliance**

#### **Risk-assessments**

Als we niet voldoen aan nationale en internationale wet- en regelgeving, brengt dat risico's met zich mee voor onze license to operate en onze reputatie bij onze klanten, naast de financiële effecten van boetes en ongeldige overeenkomsten. Een belangrijk onderdeel van ons complianceprogramma vormen de compliance-risk-assessments voor elk bedrijfsonderdeel. Daarin zijn de risico's, de beheersmaatregelen en de hiaten in kaart gebracht. Dit overzicht laat een stabiel patroon zien en geeft geen aanleiding tot ad-hoc-interventies.

#### **Energiewetgeving**

Specifieke aandacht wordt besteed aan naleving van energiewetgeving die betrekking heeft op consumenten. We voeren regelmatig interne evaluaties uit en betrekken daarbij experts op het gebied van de sector of

regelgeving. Gedurende het jaar zijn er geen significante tekortkomingen geconstateerd, maar zijn er wel verschillende kleine verbeteringen doorgevoerd. De afdeling Consumenten heeft workshops georganiseerd om de kennis en het bewustzijn op het gewenste niveau te houden.

### **Assurance**

Intern wordt assurance verkregen op het complianceproces door middel van de Verklaring van de Raad van Bestuur en van audits. Extern is er toezicht op de handhaving van de wet door diverse toezichthouders, waaronder de Autoriteit Consument en Markt (ACM) en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

### **Uitzondering MiFID-vergunning**

Begin 2021 hebben we van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) wederom een uitzondering gekregen van de verplichting tot het hebben van een MiFID-vergunning (MiFID staat voor Markets in Financial Instruments Directive en is een Europese beleggingsrichtlijn). Deze melding doen we voor meerdere Eneco-entiteiten.

## **Privacy**

### **AVG**

Eneco heeft veel gedaan om aan te tonen dat we voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Om privacy aantoonbaar te borgen, is een Privacy Risk en Control Matrix uitgerold en zijn bij alle bedrijfsonderdelen in Nederland, Duitsland en België privacy self-assessments doorlopen. Om zekerheid te geven over de effectiviteit van het design, de implementatie en de operationele effectiviteit van de privacy controls heeft Internal Audit onafhankelijke audits uitgevoerd en hierover gerapporteerd.

### **Toezichthoudende autoriteiten op privacy**

Eneco heeft in totaal 9 meldingen van datalekken gedaan bij toezichthoudende autoriteiten op gebied van privacy. In Nederland zijn er 3 datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). In Duitsland heeft LichtBlick 6 datalekken gemeld bij de toezichthoudende autoriteit in Hamburg.

Bij de AP is een melding gemaakt van een inbreuk op de online 'Mijn Eneco'-omgeving.

Cybercriminelen hebben e-mailadressen en wachtwoorden van eerdere diefstallen van andere websites gebruikt om toegang te verkrijgen tot ongeveer 1.700 particuliere en kleinzakelijke klantaccounts in Mijn Eneco. Persoonsgegevens van klanten zijn bekeken en mogelijk aangepast door externe partijen. De getroffen klanten zijn geïnformeerd over het datalek en bewust gemaakt van het risico dat zij lopen met het wachtwoord dat is gebruikt voor 'Mijn Eneco', en hebben een nieuw account gekregen met ander wachtwoord. Het datalek is onderzocht en additionele maatregelen zijn ingericht. Naast de 1.700 klanten van wie het account is gecompromitteerd, hebben we ook een groep van 47.000 klanten via e-mail geïnformeerd. Hoewel we geen aanwijzingen hebben dat de accounts van deze groep zijn ingezien, adviseerden wij deze klanten ook hun wachtwoord te wijzigen, omdat zij in dezelfde periode hebben ingelogd.

In verband met een klacht over een verzoek om inzage en bezwaar tegen het gebruik van persoonsgegevens voor direct-marketingdoeleinden kondigde de AP een onderzoek aan en vroeg om informatie. Nadat Eneco de informatie had aangeleverd, heeft de klager de klacht ingetrokken en is het onderzoek door de AP gesloten.

De dochterondernemingen LB Heizstrom Nord GmbH en LB Heizstrom Süd GmbH, die LichtBlick in 2020 kocht van E.ON, kregen ieder een boete van € 12.500 van de toezichthoudende autoriteit in Hamburg. De reden was een overtreding tijdens de overdracht van klantgegevens naar LichtBlick in 2020. Hoewel E.ON verantwoordelijk was voor de overtreding, kregen de overgenomen entiteiten van LB Heizstrom de boetes.

### **Databeleid**

Om duidelijk en eenduidig te communiceren wat Eneco doet met de gegevens van de klanten hebben wij voor Eneco, Eneco België, LichtBlick en Eneco eMobility ons databeleid opnieuw beoordeeld en waar nodig aangepast en verduidelijkt. Het nieuwe databeleid is gepubliceerd op de verschillende websites om onze klanten te informeren voor welke doeleinden de data gebruikt wordt.

## Gedragcode Slimme Meter voor de Leveranciers (2012)

Samen met branchevereniging Energie Nederland heeft Eneco in 2020 een voorstel opgesteld voor een nieuwe Gedragcode Slimme Meter voor de Leveranciers, waarin de verplichtingen zijn opgenomen die voortvloeien uit de AVG. Dit voorstel is met de AP besproken en treedt in werking na formele goedkeuring door de AP. Met de verklaring naleving Gedragcode Leveranciers Slimme Meters erkennen we dat we zorgvuldig omgaan met de gegevens van onze klanten. Het compliance proces is doorlopen en er is vastgesteld dat de regels zijn nageleefd en dat adequaat is gereageerd op vragen van klanten.

### Verklaring naleving gedragcode leveranciers Slimme Meters (2012)

aangaande gegevens uit kleinverbruikmeetinrichtingen die op afstand uitleesbaar zijn.

**Naam rechtspersonen:** Eneco Consumenten B.V. en Eneco Zakelijk B.V., hierna gezamenlijk te noemen Eneco, en Oxxio Nederland B.V. en CEN B.V., hierna gezamenlijk te noemen Oxxio.

**Statutaire vestigingsplaats:** Rotterdam.

**Periode:** 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021.

Eneco en Oxxio maken voor het goed kunnen uitvoeren van hun diensten gebruik van meetgegevens die zijn verkregen uit kleinverbruikmeetinrichtingen die op afstand uitleesbaar zijn. In aanvulling op de Wet Bescherming Persoonsgegevens (thans de Algemene Verordening Gegevensbescherming) hebben leveranciers en de onder hun verantwoordelijkheid handelende meetbedrijven in de Nederlandse energiebranche een gedragcode opgesteld ten aanzien van het gebruiken, het vastleggen, het uitwisselen en het bewaren van gegevens die zijn verkregen uit een kleinverbruikmeetinrichting die op afstand uitleesbaar is.

Hierbij verklaart Eneco B.V., te dezen vertegenwoordigd door haar bestuurder F.C.W. (Frans) van de Noort, in haar hoedanigheid van bestuurder van Eneco Consumenten Nederland B.V., die op haar

beurt bestuurder is van Eneco Consumenten B.V., Oxxio Nederland B.V. en CEN B.V., alsmede in haar hoedanigheid van bestuurder van Eneco Zakelijk Nederland B.V., die op haar beurt bestuurder is van Eneco Zakelijk B.V., dat Eneco en Oxxio zich gedurende de bovenvermelde periode hebben gehouden aan het gestelde in de regels en verplichtingen, genoemd in de Gedragcode Leveranciers Slimme Meters en adequaat is gereageerd op vragen van klanten.

In artikel 3.1.2 van de gedragcode is vermeld dat persoonlijke meetgegevens in overeenstemming met de wet worden verwerkt. Ten aanzien van dit specifieke punt kan worden opgemerkt, dat op 25 mei 2018 de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van kracht is geworden, waaraan Eneco voldoet. Tevens is tezamen met Energie Nederland een voorstel voor een nieuwe gedragcode opgesteld, waarin de verplichtingen zijn opgenomen die voortvloeien uit de AVG. Dit voorstel is met de Autoriteit Persoonsgegevens besproken en zal na formele goedkeuring door laatstgenoemde in werking treden.

Rotterdam, 11 maart 2022

F.C.W. (Frans) van de Noort,  
lid Raad van Bestuur N.V. Eneco



# Corporate governance



Eneco heeft een transparant bestuur en legt verantwoording af aan onze aandeelhouders, maar ook aan andere belanghebbenden. Dat past bij onze rol als bedrijf met een brede maatschappelijke rol. We onderstrepen hierbij het belang van diversiteit, inclusie en integer gedrag.

Van links naar rechts: Hiroshi Sakuma, Kees-Jan Rameau, Jeanine Tijhaar, As Tempelman en Frans van de Noort.

## Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) is eindverantwoordelijk voor de prestaties van Eneco en vertegenwoordigt de vennootschap. De RvB wordt benoemd door de Raad van Commissarissen (RvC) en legt verantwoording af aan de RvC en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). De RvB bestaat uit 6 leden. Een van de posities is momenteel vacant.

De personalia van de RvB-leden zijn te vinden op de pagina Bestuur op de corporate website van Eneco.

## Raad van Commissarissen

De RvC van Eneco adviseert de RvB, opereert onafhankelijk en houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken bij Eneco. De RvC van Eneco heeft 7 leden, onder wie 2 onafhankelijke leden die zijn benoemd op basis van het versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad. Deze leden hebben de taak om te bewaken dat de aanvullende afspraken die bij de privatisering van Eneco zijn gemaakt tussen de aandeelhouder en Eneco worden nageleefd.

De RvC had in 2021 de volgende commissies:

- Een remuneratie-/selectie- en benoemingscommissie (RSB): deze adviseert onder andere over de beloning, de selectie en benoeming van leden van de RvB en de voordracht van leden van de RvC. Michael Enthoven zit deze commissie voor. De overige leden zijn Annemieke Roobeek, Yutaka Kashiwagi en Mel Kroon.
- Een auditcommissie (AC): deze houdt toezicht op de integriteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving, de interne controle en het risicomanagement. Ook ziet de AC toe op het interne en het externe auditproces. Michael Enthoven zit deze commissie voor. Gaku Yaguchi en Mel Kroon zijn de overige leden van deze commissie.

De personalia van de RvC-leden staan op de pagina Bestuur op de corporate website van Eneco.

## Aandeelhouders

Alle aandelen van Eneco zijn sinds 24 maart 2020 in handen van Diamond Chubu Europe B.V. Binnen 6 maanden na het einde van een boekjaar, of vaker als de RvC of RvB dat nodig vindt, organiseert Eneco een Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Tijdens de jaarlijkse AvA wordt het jaarverslag besproken en de jaarrekening vastgesteld.

## Gedragcode

In onze gedragscode zijn de gedrags- en integriteitsnormen die voor iedereen binnen Eneco gelden, schriftelijk vastgelegd. Meldingen over ongewenst en niet-inteeger gedrag kunnen worden ingediend bij het meldpunt integriteit of bij de aangestelde vertrouwenspersonen.

# Verklaring van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de adequate en effectieve werking van het risicomanagement en het controlesysteem van Eneco.

De Raad van Bestuur heeft onder meer de in de risicomanagementparagraaf beschreven risicobeheersings- en controlesystemen ingezet als instrument om te waarborgen dat de realisatie van strategische, operationele en financiële doelstellingen wordt bewaakt, dat de verslaggeving over financiële en niet-financiële informatie betrouwbaar is en dat wet- en regelgeving wordt nageleefd. Eneco's risicobeheersings- en controlesysteem (ECRS) is ingericht voor het beheersen van de belangrijkste risico's die het behalen van onze doelstellingen in gevaar kunnen brengen. Het Bestuursverslag dat deel uitmaakt van dit jaarverslag geeft voldoende inzicht in eventuele tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Aan ieder intern risicobeheersings- en controlesysteem zijn inherente beperkingen verbonden. Wij kunnen dan ook niet de absolute zekerheid geven dat wij onze ondernemingsdoelen zullen realiseren of dat zich geen materiele fouten, verliezen, fraudes of overtredingen van wet- en regelgeving zullen voordoen.

Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's is de Raad van Bestuur van mening dat de gehanteerde interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de interne en externe financiële verslaggeving geen afwijkingen van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar voldoende hebben gewerkt. Bedrijfsonderdelen stellen budgetten, scenario's en bedrijfsplannen op die kunnen worden aangepast en moeten worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Vervolgens worden de daadwerkelijke prestaties afgezet tegen de bedrijfsplannen en budgetten en worden de resultaten

besproken tijdens reguliere evaluatiegesprekken tussen het management van de verschillende businessunits en het betreffende verantwoordelijke lid van de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur verklaart naar zijn beste inschatting:

- Het is op grond van de huidige stand van zaken gerechtvaardigd dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going-concern-basis.
- De Verklaring van de Raad van Bestuur bevat de voor Eneco materiële risico's en onzekerheden die ook relevant zijn voor de verwachting voor Eneco's continuïteit voor de periode van 12 maanden na de opstelling van het jaarverslag.
- De jaarrekening voor 2021, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals bekrachtigd door de EU, geeft een getrouw beeld van de geconsolideerde activa en verplichtingen en de financiële positie op 31 december 2021 en de geconsolideerde winst- en verliesrekening voor 2021 van N.V. Eneco.
- Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van de situatie op 31 december 2021 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2021, evenals een beschrijving van de belangrijkste risico's waarmee de Groep te maken heeft.

In 2021 is de projectmatige aanpak voortgezet ter verdere versterking, uniformering en formalisering van de beheersmaatregelen op operationele, financiële en compliancerisico's. De Raad van Bestuur acht de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief.

Rotterdam, 11 Maart 2022

As Tempelman (CEO)  
Kees-Jan Rameau (CSGO)  
Jeanine Tijhaar (CFO)  
Frans van de Noort (COO)  
Hiroshi Sakuma (CCIO)

# Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op en adviseert de Raad van Bestuur (RvB). In dit bericht licht de RvC toe hoe hij zijn rol in 2021 heeft ingevuld.

Het jaar 2021 is in vele opzichten door 3 grote thema's gekleurd: de klimaatcrisis, de coronapandemie en de sterk gestegen en fluctuerende energieprijzen. De onzekerheid die dit voor de klanten en medewerkers met zich meebracht, was niet makkelijk en zal ook de komende periode nog een rol spelen. De Raad wil daarom zijn waardering uitspreken naar klanten en medewerkers voor het enthousiasme en de inzet om met elkaar te blijven zoeken naar mogelijkheden en oplossingen om samen met de klanten verder te verduurzamen.

## One Planet Plan

Voor de zomer heeft Eneco in het One Planet Plan haar ambitie gepresenteerd om al in 2035 klimaatneutraal te zijn. Niet alleen voor haar eigen activiteiten, maar ook voor de energie die geleverd wordt aan de klanten. De RvC ondersteunt het One Planet Plan van harte en onderstreept dat we de opwarming van de aarde moeten beperken tot maximaal 1,5°C als we de planeet leefbaar willen doorgeven aan volgende generaties.

## Belangrijkste thema's

De RvC is betrokken geweest bij de totstandkoming van het One Planet Plan. Daarnaast is er in de RvC-vergaderingen gesproken over diverse investeringsvoorstellen, waaronder over

WarmtelinQ voor de warmtetransitie in Zuid-Holland, het Amsterdamse warmte-koudeproject WAD Kwartier, de aankoop van de midzakelijke klantenportefeuille van Essent en de investering in een aquathermische warmtepomp voor de rioolwaterzuiveringsinstallaties in Utrecht. Daarnaast vormden het businessplan en de strategie voor 2022-2026 en de bijbehorende investeringsagenda belangrijke en terugkerende onderwerpen van gesprek. Ook de marktontwikkelingen en de bijbehorende risico's zijn regelmatig onderwerp van gesprek geweest.

## Bestuurlijke samenstelling

De samenstelling van de RvC is in 2021 gewijzigd. Per 13 maart 2021 is Haruhiko Sato teruggetreden als commissaris vanwege het aanvaarden van een andere functie binnen Mitsubishi Corporation. Per die datum is Gaku Yaguchi door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd als zijn opvolger. Hiroki Sato is per 28 mei 2021 door de Algemene Vergadering van aandeelhouders benoemd als commissaris, en hij vervangt daarmee Takanori Shiozawa die door het aanvaarden van een andere functie binnen Chubu Electric Power Co., Inc. per die datum is teruggetreden. De RvC dankt Haruhiko Sato en Takanori Shiozawa voor hun bijdrage in de afgelopen periode.

## Werkwijze van de RvC

Vanwege de coronamaatregelen heeft de RvC ook in 2021 grotendeels online vergaderd. Er waren 18 (deels schriftelijke) plenaire vergaderingen van de RvC. Het jaarverslag en de jaarrekening 2020 zijn besproken met Deloitte Accountants BV. De twee onafhankelijke commissarissen die zijn benoemd op basis van het versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad hebben specifiek aandacht besteed aan onderwerpen die voortvloeien uit de aanvullende afspraken die tijdens de privatisering zijn gemaakt tussen de aandeelhouders en Eneco. Daarnaast heeft de RvC regelmatig onderling vergaderd, zonder aanwezigheid van de RvB. Verder overlegden

de RvC-voorzitter en de RvB-voorzitter op zeer regelmatige basis. Ook was er regelmatig contact tussen RvC-leden met RvB-leden, evenals met vertegenwoordigers van de aandeelhouder.

### **Commissies**

De verschillende commissies zorgden ervoor dat de advisering aan de plenaire RvC en de voorbereiding van RvC-besluiten over diverse belangrijke onderwerpen verdeeld konden worden zonder aan zorgvuldigheid in te boeten.

### **Remuneratie, selectie- en benoemingscommissie**

In 2021 waren er 8 – deels schriftelijke – vergaderingen van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie (RSB). Onderwerpen die besproken werden, zijn onder andere de samenstelling van de RvC van Eneco, de prestatiedialoog met de RvB, de beoordeling van de realisatie van doelstellingen in relatie tot de variabele beloning van de RvB-leden, en de samenstelling van de RvB.

De samenstelling van de RvB is in 2021 gewijzigd. Jeanine Tijhaar is per 1 februari 2021 gestart als CFO en opvolger van Guido Dubbeld die Eneco per 1 april 2021 heeft verlaten. Kees-Jan Rameau (CSGO) en Frans van de Noort (COO) zijn op 1 februari 2021 herbenoemd voor een periode van 4 jaar. Op 12 mei 2021 werd bekendgemaakt dat de CCO, Hans Peters, per 15 september Eneco ging verlaten. De Raad dankt Guido Dubbeld en Hans Peters voor hun bijdrage aan Eneco en spreekt zijn grote waardering en erkentelijkheid daarvoor uit. Het opvolgingsproces voor een nieuwe CCO werd gestart en op 28 februari 2022 werd bekend gemaakt dat Selina Thurer per 9 mei 2022 is benoemd als CCO.

De aanpassing van het beloningsbeleid voor de RvB, waarbij de financiële performance-indicator is gewijzigd, is besproken in de commissie alvorens het beleid door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld. Daarnaast is in de commissie het opvolgingsmanagement van zowel de RvB als het senior management besproken; dit keert als jaarlijks onderwerp terug.

### **Auditcommissie**

De auditcommissie van de RvC ziet toe op het beleid van de RvB, met name wat betreft de

financiële verslaggeving, inclusief de informatie-uitwisseling met de externe accountant, en de werking van risicobeheersingssystemen. In 2021 heeft de auditcommissie 6 keer vergaderd. Met de CFO, de externe accountant, de interne auditor en diverse vertegenwoordigers uit de Finance-organisatie is uitvoerig gesproken over het jaarverslag, de jaarrekening, de managementletter en het externe en interne auditplan. Daarnaast is meerdere malen aandacht besteed aan risicomanagement en de verschillende beheersingsmaatregelen. De risicogrenzen op ondernemingsniveau zijn vastgelegd in diverse concrete beleidsverklaringen, codes en richtlijnen voor onder meer veiligheid, handelsmandaten, autorisatiebevoegdheden en gedrag. In 2021 is speciaal aandacht besteed aan een aantal strategische (markt)risico's, de impact van corona op de onderneming en J-SOX-regelgeving.

### **Zelfevaluatie**

De RvC heeft door middel van een gestructureerde vragenlijst en een plenaire bespreking aandacht besteed aan zijn eigen functioneren. Ook de RvB is gevraagd om feedback te geven. De resultaten zijn positief. Er is een goede relatie tussen de RvC en de RvB. De RvC is tijdig en intensief betrokken bij grote (investerings)voorstellen en strategische ontwikkelingen zoals het One Planet Plan. Ook inhoudelijke dilemma's en risico's zijn onderdeel van de besprekingen in de subcommissies en/of in de plenaire vergaderingen. De RvC opereert effectief en adequaat. Een punt van aandacht dat door de RvC is ingebracht, is de wens om, als de coronabeperkingen zijn weggenomen, meer op diverse locaties vergaderingen te organiseren in combinatie met site-bezoeken.

### **Aanwezigheid**

De RvC heeft op één vergadering na steeds in volledige samenstelling vergaderd. In de vergadering waarin dit niet zo was, was de afwezige commissaris vertegenwoordigd via een volmacht aan een van de overige commissarissen. Naast de reguliere vergaderingen heeft een aantal ingelaste vergaderingen plaatsgevonden.

### **Contact met de Centrale Ondernemingsraad**

De voorzitter van de RvC en de leden die zijn benoemd op basis van het versterkte aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad (COR) hebben op

regelmatige basis contact met de Ondernemingsraad. De voorzitter van de RvC en de twee leden die zijn benoemd op basis van het versterkte aanbevelingsrecht van de COR hebben ieder individueel deelgenomen aan een vergadering met de Ondernemingsraad. Ook naar aanleiding van diverse trajecten, waaronder het benoemingstraject van de CFO en de CCO, de aanpassing van het remuneratiebeleid van de RvB en de benoeming van Gaku Yaguchi en Hiroki Sato, waren er regelmatige contacten met de COR.

#### **Contacten met de aandeelhouder**

De aandeelhouder geeft inhoudelijke steun aan de ambities van Eneco om in Europa verder te groeien, op basis van haar kennis van de markt, de beschikking over de technologie en al haar relaties. De onderlinge samenwerking tussen de RvB, de RvC en aandeelhouder is constructief, zowel waar het gaat om de aanpassing van de klimaatambities die zijn vastgelegd in het One Planet Plan als in het realiseren van de plannen. Er is regelmatig contact om te zoeken naar kansen in concrete projecten en samenwerkingsrelaties. De mogelijkheden om de samenwerking tussen de aandeelhouder en Eneco verder inhoud te geven, zijn groot en hebben ook al tot concrete resultaten geleid. Verschillende medewerkers van de aandeelhouders ondersteunen Eneco op diverse terreinen met hun expertise, bijvoorbeeld op het gebied van financiën, J-SOX, IT en asset operations. Daarnaast wordt kennis en ervaring uitgewisseld, onder andere op het gebied van windprojecten op zee. Zo hebben Eneco-medewerkers ook Mitsubishi Corporation ondersteund bij het winnen van 3 grote de offshore windtenders in Japan.

#### **Afsluitend**

De RvC spreekt nogmaals zijn bijzondere dank uit aan alle medewerkers, het bestuur, de aandeelhouders, de COR, klanten en andere partners van Eneco.

Dit jaar markeert een belangrijk moment voor Eneco. Na jarenlange inzet om duurzame ambities te realiseren, is de presentatie van het One Planet Plan een radicale vervolgstap.

Alleen door onderlinge samenwerking en de bijdrage van de klanten, het bestuur, de COR, de aandeelhouders, de medewerkers en de partners kan verder gebouwd worden aan de toekomst om duurzame energie van iedereen

mogelijk te maken. Eneco wil een klimaatneutraal bedrijf zijn in 2035 en de energietransitie versnellen, samen met en voor haar klanten. Er is maar één aarde, daar moeten we goed voor zorgen, voor onszelf, maar met name voor onze (klein)kinderen.

Namens de RvC van N.V. Eneco,

Mel Kroon  
Rotterdam, 11 maart 2022

# Remuneratie

Het beloningsbeleid van Eneco is gericht op ondersteuning van de strategie. Het beleid stelt Eneco in staat om gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden die, elk in hun functie en op hun niveau, bijdragen aan de ontwikkeling van de onderneming en haar rol in de energietransitie. Daartoe wordt een beloningspakket geboden dat fair is, zowel in de interne context als in vergelijking met de externe markt.

## Beloningsbeleid Raad van Bestuur

De beloning van de Raad van Bestuur (RvB) wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen (RvC) conform het beloningsbeleid dat van toepassing is op de RvB en dat door de Aandeelhoudersvergadering is vastgesteld. Het beleid is gebaseerd op de hiervoor genoemde algemene uitgangspunten. Op 1 april 2021 is het beloningsbeleid van de RvB opnieuw door de Aandeelhoudersvergadering vastgesteld in verband met een wijziging van de definitie van het financiële doel (tot 1 april 2021: EBITDA, vanaf 1 april 2021: Net Result). Voor een korte beschrijving van het beloningsbeleid dat gold tot 24 maart 2020 wordt verwezen naar toelichting 6 op de jaarrekening, Bezoldiging bestuurders en commissarissen.

Een passend, concurrerend beloningsniveau voor de leden van de RvB is bepaald in vergelijking met een referentiegroep bestaande uit Nederlandse ondernemingen met een vergelijkbare omvang en complexiteit en Europese concurrenten. Gegeven de positie en het duurzame karakter van Eneco is het referentiepunt 20% onder de mediaan van deze referentiegroep.

## Samenstelling beloningspakket

Naast een salaris voorziet het beleid in een variabele beloning op korte en op lange termijn. De variabele beloning voor de korte termijn wordt toegekend op basis van doelen die de RvC jaarlijks stelt aan het financiële resultaat (met een gewicht van 60% in de toekenning), en aan klanttevredenheid en aan medewerkersbetrokkenheid (elk met een gewicht van 20%).

De toekenning van een variabele beloning voor de lange termijn is volledig afhankelijk van de groei van het financiële resultaat over een periode van 3 jaar.

Variabele beloning op korte termijn wordt uitsluitend toegekend als voldaan is aan 2 basisvoorwaarden:

- dat er geen fatale ongelukken plaatsvinden waarbij Eneco-medewerkers tijdens de uitoefening van hun werkzaamheden zijn betrokken (met uitzondering van woon-werkverkeer);
- dat er geen majeure inbreuken op IT-veiligheid en privacy plaatsvinden die de reputatie van de onderneming schaden.

Leden van de RvB ontvangen een bijdrage in de opbouw van hun pensioen en overige vergoedingen in lijn met regelingen voor overige medewerkers en met wat gebruikelijk is in de markt.



## Beloningsniveau

Het salaris is bij vaststelling van dit beleid bepaald op de bedragen zoals in de tabel aangegeven. De RvC kan het bedrag jaarlijks indexeren in lijn met de beloning van medewerkers en periodiek toetsen aan de beloningsontwikkeling in de markt. De variabele beloning voor de korte termijn bedraagt bij realisatie van de doelstellingen

(on target) 30% van het vaste jaarsalaris inclusief vakantietoeslag met een maximum van 40%. De variabele beloning voor de lange termijn bedraagt bij realisatie van de doelstellingen (on target) 30% van het vaste jaarsalaris inclusief vakantietoeslag (met een maximum van 40%), waarbij de realisatie wordt beoordeeld na afloop van de betreffende periode van 3 jaar.

Componenten directe beloning	CEO	Andere RvB-leden
Salaris	€ 600.000	€ 435.000
Variabele beloning korte termijn	30% salaris	30% salaris
Variabele beloning lange termijn	30% salaris	30% salaris

Het beloningsbeleid van de Raad van Commissarissen (RvC) is erop gericht om, vanuit de internationale context waarin Eneco opereert, hooggekwalificeerde leden te kunnen aantrekken en behouden. Bij de bepaling van de beloning is in beschouwing genomen dat de vergaderingen afwisselend in Rotterdam en in Tokio plaatsvinden, wat impact heeft op de tijdsbesteding in de functie. Het afgelopen jaar is dat vanwege de

coronamaatregelen niet mogelijk geweest, en het aantal vergaderingen dat online heeft plaatsgevonden is uitgebreid.

De beloning voorziet in een vaste vergoeding voor het lidmaatschap van de raad en voor de rol die leden in de verschillende commissies van de raad vervullen, zoals weergegeven in de tabel.

Vaste jaarlijkse vergoeding	Voorzitter	RvC-leden
Basisvergoeding voor lidmaatschap RvC	€ 80.000	€ 60.000
Vergoeding Auditcommissie	€ 10.000	€ 7.500
Vergoeding overige commissies	€ 8.500	€ 6.500

De commissarissen die op aanbeveling van de aandeelhouders zijn benoemd, hebben aangegeven dat zij afzien van beloning voor hun rol in de RvC van Eneco.

Voor de kosten van de beloning van de RvB en RvC over 2021 verwijzen we naar toelichting 6 op de jaarrekening, Bezoldiging bestuurders en commissarissen.

## Disclaimer

In dit jaarverslag worden toekomstgerichte uitspraken gedaan. Deze uitspraken zijn herkenbaar aan het gebruik van bewoordingen als 'verwacht', 'naar verwachting', 'voorziet', 'heeft het voornemen' en vergelijkbare uitdrukkingen. Deze uitspraken zijn onderhevig aan risico's en onzekerheden en de werkelijke resultaten en gebeurtenissen kunnen aanmerkelijk afwijken van de huidige verwachtingen. Factoren die daartoe kunnen leiden zijn onder meer, maar niet uitsluitend, de algehele economische omstandigheden, de situatie op de markten waarop N.V. Eneco actief is, het gedrag van klanten, leveranciers en concurrenten, technologische ontwikkelingen en juridische bepalingen en voorschriften van regelgevende instanties die consequenties hebben voor de activiteiten van N.V. Eneco. In aanvulling hierop, maar niet beperkt daartoe, kunnen toekomstige resultaten beïnvloed worden door financiële risico's, zoals valuta- en renterisico's en liquiditeits- en kredietrisico's. N.V. Eneco verwerpt iedere aansprakelijkheid of verplichting ter zake van het bijwerken of herzien van onderhavige prognoses op basis van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins.

Op alle in dit jaarverslag gepubliceerde foto's berust copyright.

Eneco HollandseWind, Eneco HollandseZon, Eneco HollandseWind & Zon, Eneco EuropeseWind, Eneco Omschakelaar, Eneco HappyPower, Eneco KetelComfort, Eneco SlimLaden, Eneco StukjeZon, Toon van Eneco, Eneco WarmteWinner, Bincknet van Eneco, Eneco Energy Trade, AgroEnergy, WoonEnergie en Oxxio zijn geregistreerde merknamen van Eneco B.V.

De volledige versie van dit jaarverslag wordt alleen in de Engelse taal gepubliceerd op internet. Het bestuursverslag wordt ook in de Nederlandse taal gepubliceerd.

Aan de gegevens, zoals die op deze website worden weergegeven, kunnen geen rechten worden ontleend. Indien de op het internet vermelde gegevens van Eneco afwijken van de gedrukte versie daarvan, prevaleert de laatstgenoemde.

Om de interactiviteit te bevorderen wordt gebruik gemaakt van links naar locaties in het jaarverslag alsook daarbuiten. Indien een link leidt naar een locatie buiten het jaarverslag (zichtbaar door het openen van een nieuw venster) vormt de betreffende externe informatie geen onderdeel van het door de accountant beoordeelde jaarverslag.

### Uitgave

Eneco Communicatie  
Postbus 1003  
3000 BA Rotterdam  
Telefoon +31 (0)88 895 1111  
corporatecommunicatie@eneco.com  
www.eneco.nl

### Vormgeving

CF Report