

# N.V. Eneco Beheer

## Jaarverslag 2017



# Inhoudsopgave

2	<b>Introductie Bestuursverslag</b>	66	<b>N.V. Eneco Beheer Jaarrekening 2017</b>
3	Voorwoord Raad van Bestuur	67	Geconsolideerde jaarrekening 2017
5	Eneco Groep en haar merken	72	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
6	Belangrijke gebeurtenissen	87	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening
8	Resultaten op hoofdlijnen	93	Toelichting op de geconsolideerde balans
10	Over dit verslag	123	Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht
11	<b>Waardecreatie</b>	124	Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen
12	Sturen op impact	127	Vennootschappelijke jaarrekening
13	Trends en marktontwikkelingen	129	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening
15	Belanghebbenden en materialiteit	133	<b>Overige gegevens</b>
16	Visie, missie en strategie	134	Statutaire winstbestemming
19	<b>Voortgang</b>	135	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
20	One Planet-resultaten	145	<b>Bijlagen Bestuursverslag</b>
28	Internationale expansie	146	Personeelsgegevens
29	Energy as a Service	147	Stakeholdertabel
33	Client Sources	150	Anderen over onze duurzame prestaties
38	Smart Sustainable Solutions	152	Verslaggevingsbeleid
43	Betrokken medewerkers	154	Materialiteiten en impact
48	Financieel resultaat	156	Referentietabellen
50	<b>Risico's</b>	167	Gedragcode Leveranciers
51	Risicomanagement		
60	<b>Governance</b>		
61	Bestuur		
62	Integriteit en compliance		
64	Remuneratie 2017		

# Introductie Bestuurs- verslag

# Voorwoord Raad van Bestuur

**Duurzame energie van iedereen. Niet langer duurzame energie vóór iedereen. Wij hebben in 2017 onze missie aangepast. De energiewereld schudt namelijk op zijn grondvesten. De oude, alwetende energiemonopolisten die fossiele kilowatturen, joules en kubieke meters afleverden bij hun 'aansluitingen' zijn niet meer. In de plaats daarvan komt de mens centraal te staan, die steeds meer de touwtjes in handen heeft van zijn energievoorziening. In het kleine woordje 'van' in plaats van 'voor' schuilt een wereld van verschil, waaraan wij bijdragen met innovatieve producten en diensten.**

In de energietransitie gaat het vanzelfsprekend om de overgang van fossiele bronnen naar duurzame en hernieuwbare bronnen, zoals wind, zon en aardwarmte. Om mensen die zelf hun energie produceren, gebruiken, opslaan en delen. Om duurzame oplossingen voor mobiliteitsvraagstukken, duurzame warmte, en andere energievoorzieningen in kantoren en huizen, slimme lantaarnpalen in onze steden en dorpen, elektrificatie van de warmtevraag bij de industrie. Gezien de grote rol van innovatie in de energietransitie komen er ongetwijfeld nog ontwikkelingen aan waarvan wij nu nog geen weet hebben, maar die wel belangrijk worden voor de energie van iedereen. Vandaar dat wij investeren in vernieuwende bedrijven in binnen- en buitenland, zoals Jedlix, LichtBlick, Next Kraftwerke, ONZO, Peeeks, Quby en Triggi (met de nieuwe merknaam Olisto).

Mensen worden, onder andere door digitalisatie, de spin in hun eigen 'smart sustainable energienet', als slimme aanbieder en gebruiker in één. Net als bij het internet is gebeurd, worden er in en rond en op het huis, in de wijk, in de stad, in het land allerlei energie-hubs aan elkaar geknoopt. De kleine productiecapaciteit bij mensen thuis, maar ook de grote duurzame productiefaciliteiten op zee en op land. De aansturing van de energiestromen verschuift van centraal naar decentraal. Om dit democratische systeem echt goed te laten werken, moet opslag van elektriciteit een grote stap verder gebracht worden, zodat er ook energie voor de klant beschikbaar is bij onvoldoende duurzaam aanbod..

Voor Eneco is er al jaren maar één weg vooruit: voorop lopen in de verandering. Daarbij houden wij de focus gericht op onze klanten: zij moeten alle diensten en producten beschikbaar hebben die ze nodig hebben. Dit geldt voor consumenten voor bijvoorbeeld hun verwarming en verlichting, maar ook voor ondernemingen waarvoor veel energie essentieel is voor hun bedrijfsvoering. Een van onze oplossingen voor zakelijke klanten is hun energiebehoefte te koppelen aan een duurzame productiefaciliteit. Voorbeelden zijn windmolens specifiek voor Nederlandse Spoorwegen en Royal Schiphol Group en de verbinding van onze biomassacentrale met duurzame stoomlevering aan AkzoNobel.



**Jeroen de Haas**  
CEO Eneco Groep

## *‘Verduurzaming wordt belangrijk voor de economie’*

 Lees *De Nieuwe Energie van Nederland*

De Groep ontwikkelt zich in hoog tempo tot een energieservicebedrijf dat naast de klant staat en de klant met innovatieve producten en diensten helpt te verduurzamen. De fascinerende reis naar die duurzame bestemming kunnen we enkel samen maken met onze partners. Met onze particuliere en zakelijke klanten, leveranciers, maatschappelijke partners, de bedrijven waarin wij participeren, onze aandeelhouders en zeker onze medewerkers in Nederland, België, Duitsland, Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. Samen zijn wij Eneco en maken we onze missie waar.

Onze interne transitie loopt min of meer parallel aan de energietransitie. Ruim tien jaar geleden stapten wij als een van de eerste energiebedrijven over op een duurzame en innovatieve koers. In 2017 hebben we weer mooie en grote stappen kunnen zetten. De financiële resultaten zijn uitstekend. Daarbij zijn we trots op belangrijke resultaten, zoals het verwerven van een belang van 50% in het Duitse IT- en energiebedrijf LichtBlick, de overname van Eni België, het aandeel van 25% dat Renault kocht in ons bedrijf Jedlix, onze rol in de Smart City-ontwikkelingen in Scheveningen en drie nieuwe diensten op het platform van slimme thermostaat Toon, waaronder de Verspillingschecker. De klanttevredenheid bleef hoog (7,6), net als de alignment van de medewerkers met de strategische doelen van de onderneming (78%). U vindt daarover veel meer in dit jaarverslag.

De veranderingen in de energiemarkt buitelen over elkaar heen. Dat vraagt om snelle besluiten die meer decentraal binnen onze organisatie genomen worden. Daarom hebben we na de splitsing van Eneco Holding in Eneco Groep en Stedin Groep onze topstructuur aangepast. Er is een Strategic Board ingesteld, met specifieke focusgebieden (transformatie, groei, klant, operational excellence, finance, en HR).

Medio 2017 begon een consultatieproces onder de aandeelhoudende gemeenten over hun toekomstig aandeelhouderschap in onze moeder Eneco Groep N.V. Eind oktober werd bekend dat een meerderheid van de gemeenten Eneco Groep N.V. wil privatiseren. De positie van Eneco Groep N.V. is vanaf het begin helder geweest. Wij begrijpen dat de meerderheid van de aandeelhouders wil privatiseren en werken graag samen met blijvende en vertrekkende aandeelhouders aan een optimale uitkomst voor alle belanghebbenden. Een marktconforme opbrengst voor de aandeelhouders, garanties voor voortzetting van de duurzame koers en continuïteit van de onderneming staan daarbij voor ons centraal.

Wie de nieuwe aandeelhouders worden van onze moeder Eneco Groep N.V. is uiteraard van vitaal belang voor onze ambitie om het leven van zoveel mogelijk mensen te verduurzamen. De energietransitie zet in volle vaart door. Eneco wil, kan en blijft inzetten op een leidende rol, geheel volgens onze aangescherpte missie: duurzame energie van iedereen.

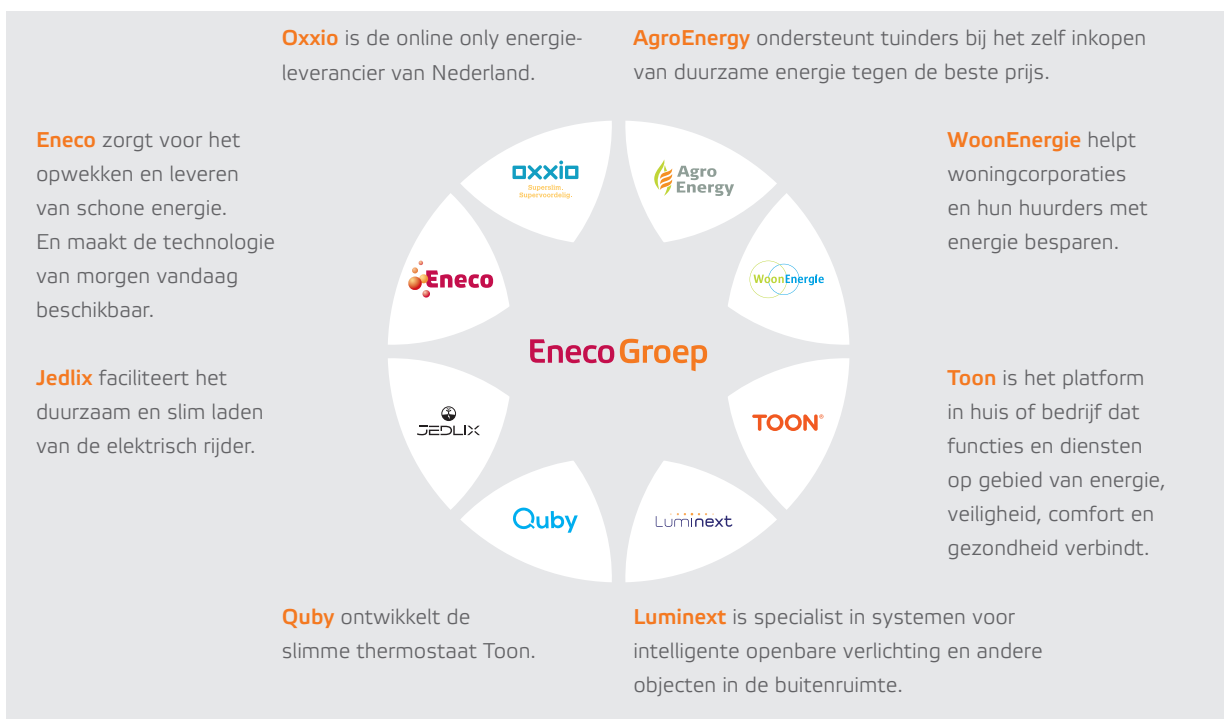
Jeroen de Haas

Chief Executive Officer

# Eneco Groep en haar merken

Eneco Groep is een groep van bedrijven die actief is in de energiesector. Met elkaar en samen met klanten en partners werken we aan de missie: duurzame energie van iedereen. Op die manier kunnen mensen zelf de regie nemen over energie. Met onze consistente koers zijn we koploper op het gebied van duurzaamheid en innovatie.

Nationaal en internationaal bieden we met slimme producten en diensten toegevoegde waarde aan consumenten en bedrijven. En we leveren een maatschappelijke bijdrage door het opwekken en leveren van groene energie. Wij zijn actief in Nederland, België, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk.



## Deelnemingen<sup>1</sup>

**LichtBlick** is een toonaangevende aanbieder van duurzame energie op de Duitse consumentenmarkt.

**Peeeks** vindt en ontsluit flexibiliteit voor elektriciteits-bedrijven, zodat energie-systemen optimaal kunnen presteren.

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

**Nerdalize** ontwikkelt cloud-boxen voor duurzame verwarming in huis.

**Nextkraftwerke** is de operator en aanbieder van een grote Virtual Power Plant, dat werkt als een netwerk van kleinere bronnen.

**ONZO** is een data analytics softwarebedrijf dat een platform heeft ontwikkeld dat op basis van door slimme meters gegenereerde data en 'connected' apparaten zoals slimme thermostaten het energie-verbruik van huishoudelijke apparatuur herkent en analyseert.

**Roamler Tech** verandert de manier van werken in de installatiewereld.

**Simaxx** heeft een platform ontwikkeld dat gebouw-eigenaren inzicht geeft in de energieprestaties van hun gebouw.

**Thermondo** is een start-up die gespecialiseerd is in de verkoop en installatie van particuliere verwarmings-installaties.

**Triggi** maakt slimme apparaten slimmer en verbindt ze met andere apparaten, apps en diensten.

<sup>1</sup> Zie het overzicht in de jaarrekening met belangrijkste deelnemingen.

# Belangrijke gebeurtenissen



## 17 januari

Eneco Groep neemt een 50% belang in het Duitse duurzame IT & energiebedrijf LichtBlick.



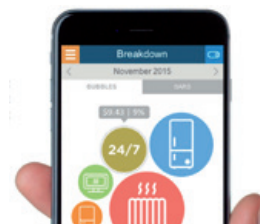
## 31 januari

Splitsing van Eneco Holding N.V. in Eneco Groep N.V. en Stedin Holding N.V.



## 13 februari

Eerste levering biostoom aan AkzoNobel/Chemiepark Delfzijl uit Eneco's biomassa-centrale Bio Golden Raand.



## 13 maart

Eneco Groep neemt een belang in smart data-bedrijf ONZO, dat het energieverbruik van huishoudelijke apparaten analyseert met behulp van data die gegenereerd wordt door slimme meters.



## 6 april

Eneco Groep en Mitsubishi Corporation sluiten een samenwerkingsovereenkomst voor de bouw van Europa's grootste batterij, onder de naam EnspireME.



## 9 mei

Eneco Groep verwerft een minderheidsbelang van 34% in Next Kraftwerke, exploitant van een van de grootste virtuele energiecentrales in Europa.



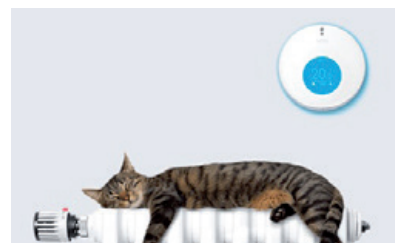
## 8 juni

AgroEnergy wint samen met data science specialist CQM de Hendrik Lorentz Prijs, voor de onderscheidende manier waarop data science wordt gebruikt in de dienst BiedOptimaal.



## 7 juli

Eneco en Google kondigen aan dat Google de komende tien jaar alle energie afneemt van Sunport Delfzijl, ten behoeve van het Google datacenter.



## 10 juli

Eneco wordt eigenaar van Eni België en wordt in omvang de derde speler op de Belgische energiemarkt.





### 15 augustus

Eneco en Royal Schiphol Group N.V. kondigen aan dat de luchthavens van Schiphol Group vanaf 2018 volledig op groene windenergie van Eneco draaien.



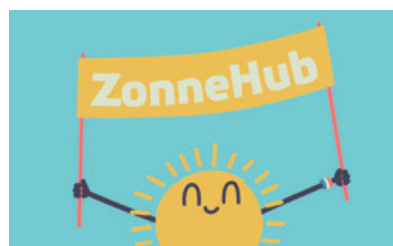
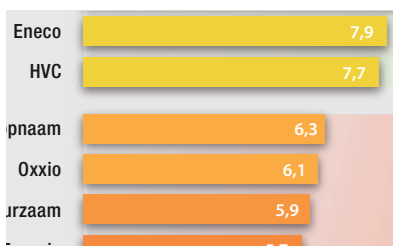
### 1 oktober

Het Spaanse energiebedrijf Viesgo begint met het aanbieden van slimme thermostaat Toon aan haar 720.000 klanten, als gevolg van het partnerschap tussen Viesgo en Quby, de ontwikkelaar van Toon.



### 10 oktober

Groupe Renault neemt een 25% belang in Jedlix, Eneco Groep start-up gespecialiseerd in het slim en duurzaam opladen van elektrische auto's.



### 23 oktober

Eneco en Oxxio stijgen flink in het jaarlijkse Onderzoek Duurzaamheid Stroomleveranciers van Greenpeace, Consumentenbond, Natuur & Milieu en WISE. Eneco ging van 7,0 naar 7,9 en is het enige grote energiebedrijf dat een (ruime) voldoende scoort en zich handhaaft in de categorie 'voorlopers'. Oxxio ging van 4,3 naar 6,1.

### 24 oktober

In België haalt Eneco in een vergelijkbaar onderzoek van Greenpeace een zeer goede score van 18 uit 20, een 'voorbeeld om te volgen', volgens de opstellers van het rapport.

### 24 oktober

De eerste ZonneHub wordt in gebruik genomen in Etten-Leur. Dit is een samenwerking tussen Eneco en Rabobank West-Brabant Noord. Op het bankkantoor liggen 170 zonnepanelen.



### 2 november

Eneco Groep neemt de windactiviteiten over van De Wolff Verenigde bedrijven, waarmee 17 windparken en diverse windactiviteiten die nog in ontwikkeling zijn aan de portefeuille worden toegevoegd.



### 13 november

De gemeente Den Haag en Eneco Groep tekenen een samenwerkingsovereenkomst voor de realisatie van Living Lab Scheveningen, een smart city-concept met slimme lantaarnpalen als hubs.



### 12 december

Introductie Verspillingschecker, een nieuwe dienst van Toon en Eneco, waarmee mensen gemakkelijk energievervalsing in huis kunnen opsporen en aanpakken.

## Strategische kpi's<sup>1</sup>



- De niet-financiële strategische kpi's 2017 zijn exclusief grotere overnames.
- Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar het onderdeel One Planet-resultaten.
- Betreft Eneco in Nederland en België (exclusief Eni). Een klant kan verschillende contracten afsluiten voor producten en/of diensten.
- Betreft het Eneco-label in Nederland.
- In 2017 is overgegaan op een andere methodiek van meten. Hierdoor is de realisatie 2016 niet vergelijkbaar.
- De RIF is een getal waarin de veiligheidsprestatie van een onderneming wordt uitgedrukt als de verhouding tussen het aantal arbeidsongevallen tot het werkelijk aantal productieve uren vermenigvuldigd met 200.000 gedurende een jaar.

## Financiële kengetallen

(bedragen uit jaarrekening 2017; in € 1 mln.)

Resultaten		Totale opbrengsten		Vermogen		Ratio's	
		2017	<b>3.355</b>				
		2016	<b>2.746</b>				
Brutomarge		Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)		Groepsvermogen		Groepsvermogen/ totaal vermogen	
2017	<b>1.052</b>	2017	<b>428</b>	2017	<b>2.869</b>	2017	<b>50,7%</b>
2016	<b>931</b>	2016	<b>356</b>	2016	<b>3.121</b>	2016	<b>61,5%</b>
Bedrijfsresultaat (EBIT)		Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		Rentendragende schulden		Return on Capital Employed <sup>1</sup>	
2017	<b>158</b>	2017	<b>127</b>	2017	<b>735</b>	2017	<b>5,2%</b>
2016	<b>106</b>	2016	<b>103</b>	2016	<b>415</b>	2016	<b>3,4%</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten				Balanstotaal		Interest coverage rate	
2017	<b>736</b>			2017	<b>5.656</b>	2017	<b>19,5</b>
2016	<b>293</b>			2016	<b>5.073</b>	2016	<b>-89,0</b>
				Investerings (en acquisities) in vaste activa		Credit Rating	
				2017	<b>647</b>	2017	<b>BBB+</b>
				2016	<b>329</b>	2016	

<sup>1</sup> De ROCE wordt gemeten als het bedrijfsresultaat (EBIT) na aftrek van belasting, gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen, gecorrigeerd voor 2016 posities met het netwerkbedrijf Stedin voorafgaande aan de splitsing.

# Over dit verslag

Met dit geïntegreerde verslag legt N.V. Eneco Beheer verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties in 2017 en haar financiële, maatschappelijke en ecologische waardecreatie. N.V. Eneco Beheer is houdstermaatschappij van dochterondernemingen, deelnemingen in joint operations en joint ventures alsmede geassocieerde deelnemingen (gezamenlijk aangeduid als 'Eneco Beheer groep', 'Groep' of 'Eneco'). Alle aandelen van N.V. Eneco Beheer worden gehouden door Eneco Groep N.V. Waar dat relevant is zal in dit verslag ook verwezen worden naar Eneco Groep N.V. en Eneco Groep.

We kiezen voor een compact en transparant verslag dat op basis van een stakeholderdialoog en materialiteitsanalyse voorziet in de informatiebehoefte van onze belanghebbenden. In dit verslag conformeren wij ons zoveel mogelijk aan de standaarden van het Global Reporting Initiative (GRI). Het framework van de International Integrated Reporting Council (IIRC) wordt toegepast om de samenhang tussen de kernelementen van ons beleid te verduidelijken. Verder is het jaarverslag opgesteld conform de richtlijn van het CDSB-raamwerk, dat openbaarmaking van milieu-informatie en natuurlijk kapitaal bevordert. Ook rapporteren we over de voor ons relevante Sustainable Development Goals. De jaarrekening is opgesteld op basis van de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek.

De leidraad van dit verslag is het waardecreatiemodel (pagina 12). Hiermee worden de One Planet-focus, het 'waarom' van de Groep, en de missie, strategie en het businessmodel in beeld gebracht. De realisatie van de strategie wordt met gebruikmaking van strategische kritische prestatie-indicatoren (kpi's) toegelicht in het onderdeel Voortgang en in de jaarrekening. Wij hebben Deloitte Accountants B.V. opdracht gegeven zowel de jaarrekening 2017 als de strategische kpi's en de GRI-toepassing in dit verslag te controleren. Bij de jaarrekening wordt een controleverklaring verstrekt en bij de strategische kpi's en de GRI-toepassing een assurance-rapport.

# Waardecreatie

# Sturen op impact

## Waardecreatiemodel



### Onze groeidomeinen



**Hernieuwbare bronnen**  
Duurzame assets en infrastructuur bouwen we in opdracht van, of samen met de klant.



**Klanten**  
Energie als service-producten die klanten helpen om hun wensen gemakkelijk te vervullen. We versterken onze klantbinding door ons aanbod aan relevante diensten.



**Innovatieve diensten**  
Slimme oplossingen op het gebied van Smart Home, Smart mobility en (decentraal) energiemanagement die vraag, aanbod en back-up op elkaar afstemmen.

### Hoe meten we onze voortgang?



**Leven binnen de grenzen van de aarde**  
Reductie van de absolute CO<sub>2</sub><sub>2019</sub>-uitstoot in onze ketenemissies



**Een gezond financieel rendement**  
ROCE



**Relevant voor de klant**  
Klanttevredenheid



**Enthousiaste en kundige medewerkers**  
Internal alignment score  
Prestatiedialoogscore in MMM  
Recordable Incident Frequency



**Klanten doen mee aan de energietransitie**  
Aantal klantcontracten

### Wat bereiken we met onze strategie?



**Aandeel duurzame energie**  
We investeren samen met klanten, coöperaties en partners om het aandeel van duurzame energie te vergroten.



**Verduurzaming van warmte**  
We zetten in op hernieuwbare warmte en vervanging van fossiele opties.



**Klantenloyaliteit**  
We vergroten onze trouwe klantenkring, die we inzicht geven in hun energieverbruik en adviseren over besparingsmogelijkheden.



**Uitwisseling van duurzame energie**  
We ondersteunen onze klanten hun duurzame energieverbruik in huis, kantoor en vervoer te integreren.



**Slimme diensten**  
We bieden slimme diensten die het comfort van de klant vergroten en helpen af te nemen op momenten dat er veel aanbod is van groene energie.

### Welke waarde leveren we?



**Waarde voor de planeet**  
Eneco Groep committeert zich aan de Parijse klimaatafspraken en is marktleider in de energietransitie.



**Waarde voor de klant**  
Eneco Groep stelt klanten in staat zelf te bepalen hoe ze schone energie opwekken, gebruiken, opslaan en delen.

Klanten krijgen betaalbare en schone energie en een hoger comfort dankzij innovatieve producten en diensten.



**Waarde voor de aandeelhouder**  
Eneco Groep is een financieel gezond bedrijf met een duidelijk groeipotentieel.



**Waarde voor de maatschappij**  
Met ruim 3.200 hoog gemotiveerde medewerkers creëert Eneco Groep werkgelegenheid en is aanjager van kennis en innovatie in de landen waar ze actief is.

# Trends en marktontwikkelingen

## Transformatie van de energiesector

Ons energiesysteem is in transformatie. Het tempo van de transformatie wordt vooral bepaald door technologische ontwikkelingen. Waardeketens innoveren en integreren; technische bedrijven wagen zich aan mobiliteit en energie, en start-ups bevinden zich op het kruispunt van traditioneel verschillende industrieën.

Onze inspanning is erop gericht de opwarming van de aarde ruim onder de twee graden te houden en verder in te zetten op verduurzaming van onze energie.

De energietransitie wordt gedreven door decarbonisering, decentralisering, democratisering en digitalisering.

### Decarbonisering

Er komt meer duurzaam opgewekte elektriciteit in de netwerken. Nieuwe windparken kunnen tegen een veel lagere kostprijs ontwikkeld worden, gedreven door de technologische ontwikkeling en schaalvoordelen, waarop de eisen van internationale tenders al zijn afgestemd. Door de toename van zonne- en windenergie daalt ook de marktprijs van elektriciteit. Deze prijzen worden daarmee steeds minder beïnvloed door conventionele centrales. Prijzen op groothandelsmarkten worden volatieler door grotere schommelingen in de vraag en vooral in het aanbod van energie, dat meer afhankelijk is van het weer.

In verschillende landen waar wij actief zijn, waaronder België en het Verenigd Koninkrijk, is onduidelijkheid over de toekomstige netwerkcapaciteit. Duitsland lijkt de CO<sub>2</sub>-doelstellingen niet te halen, en afhankelijk van de toekomst van de kolencentrales in dat land staat ook de huidige overcapaciteit mogelijk onder druk. Daarnaast heeft uitfasering van aardgas voor huishoudelijk gebruik nogal wat consequenties voor de gas-, elektriciteits- en warmtenetten en de verwarmingssystemen in woningen in Nederland.

### Decentralisering

We gaan van een centraal naar een decentraal model. Het elektriciteitssysteem transformeert naar een meer gedistribueerde, klantgerichte en servicegerichte industrie, gedreven door diepgaande klantenkennis.

Op decentraal niveau bundelen eigenaren van zonnepanelen of elektrische auto's hun krachten, waardoor virtuele elektriciteitscentrales ontstaan die een steeds grotere rol gaan spelen. Het verdienpotentieel in de energiemarkt verschuift hiermee naar 'achter de meter'.

In Europese huishoudens daalt de vraag naar centraal geleverde energie. De belangrijkste redenen daarvoor zijn verbeterde energie-efficiëntie, isolatie en zelfopwekking via bijvoorbeeld zonnepanelen. Met de groei van zonne-energie, opslag en elektrische mobiliteit komen consumenten ook aan de andere kant te staan: ze worden producent.

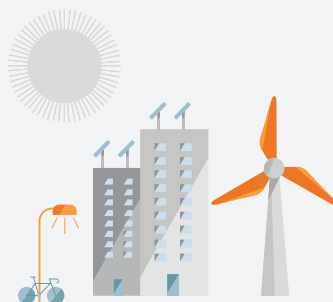
### Democratisering

Mensen zoeken naar toegevoegde waarde, persoonlijke verbinding en producten en diensten die aansluiten bij hun

### Drivers energietransitie



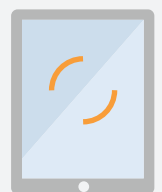
Decarbonisering



Decentralisering



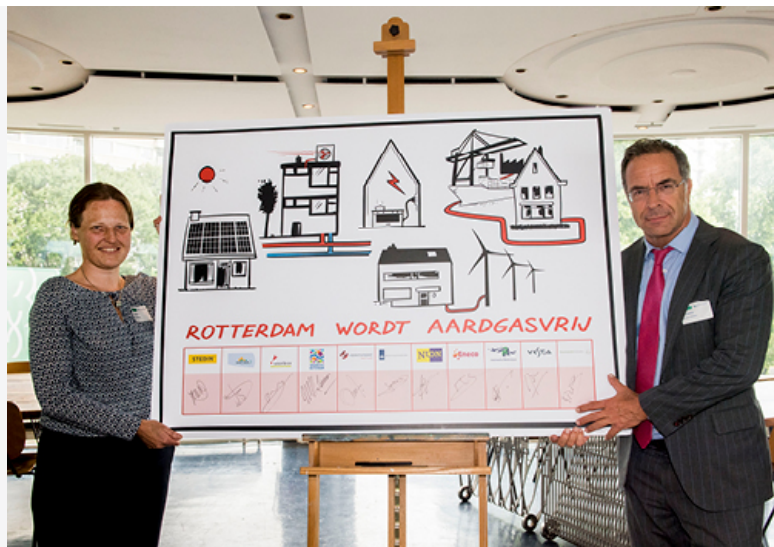
Democratisering



Digitalisering

### Rotterdam wordt aardgasvrij

Rotterdam werkt hard aan een betaalbaar, betrouwbaar en aardgasvrij verwarmde stad in 2050. Alle woningen zijn dan goed geïsoleerd, koken is elektrisch en het verwarmen van gebouwen gebeurt met elektriciteit of door collectieve warmte. Eneco werkt samen met Havensteder, Nuon, Warmtebedrijf Rotterdam, Stedin, Vestia, Woonbron, Woonstad Rotterdam, Ressort Wonen, gemeente Rotterdam en het Ministerie van Economische Zaken aan dit gezamenlijke einddoel.



levensstijl en een duurzamere manier van leven mogelijk maken. Mensen regelen dit zelf met anderen in energiecoöperaties en er staan partijen op die zich specialiseren in een onderdeel van de keten van duurzame energie, zoals opslag of laadinfrastructuur. Bedrijven contracteren steeds vaker voor lange termijn duurzame elektriciteit uit aanwijsbaar duurzame bronnen, zoals onshore en offshore windparken, of ontwikkelen die parken zelf.

### Digitalisering

De vraag naar diensten voor (realtime) energiemanagement, decentrale energieoplossingen en elektrisch vervoer stijgt. Digitalisering geeft ons de mogelijkheid om klanten meer inzicht in en regie te geven over hun energiegebruik. Ook krijgen kleinere partijen zoals start-ups eenvoudiger toegang doordat de kosten voor klantsystemen (bijvoorbeeld cloudoplossingen voor het onderhouden van klantrelaties) zijn gedaald. Het succesvol koppelen van start-ups aan bedrijven vereist echter een goed besluitvormingsproces met diepgaande kennis van nieuwe territoria.

Technologische ontwikkelingen ontstaan in verschillende industrieën. Ook in de energiewereld zien we daardoor nieuwe branchevreemde partijen toetreden. Het betreft aan de ene kant technologiereuzen zoals Amazon, Google en Apple die nieuwe diensten introduceren in domeinen die energieleveranciers nog aan het verkennen zijn (zoals smart home). Daarnaast zien we toetreders uit de automotive industrie (zoals Tesla en BMW) en schuiven de energie- en telecommarkt dichterbij elkaar toe (zoals NLE en Synnion).

### Aanpassing van wet- en regelgeving

De energiemarkt blijft sterk gereguleerd. Kaders voor de regelgeving worden aangepast voor de integratie van trends als digitalisering, data, decentralisatie en de instroom van hernieuwbare energiebronnen. De ondersteuning van nieuwe regelbare capaciteit verschilt per land: in Nederland bestaat nu geen ondersteuning, terwijl in bijvoorbeeld Groot-Brittannië veilingen worden georganiseerd met specifieke prikkels voor nieuwe capaciteit. Hetzelfde geldt voor nationaal georiënteerde beprijzing van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dit kan leiden tot een steeds ongelijker internationaal speelveld op de groothandelsmarkt voor elektriciteit.

Klimaatbeleid speelt een steeds grotere rol, zoals blijkt uit het regeerakkoord van het kabinet-Rutte III. Ook in Duitsland en België heeft klimaatbeleid aandacht van de politiek. In Duitsland is klimaat een belangrijk punt in de onderhandeling voor de nieuwe coalitie. Aangescherpte doelen, internationaal en nationaal, stimuleren de ontwikkeling van nieuwe technieken, en de uitfasering van aardgas biedt kansen voor de groei van duurzame warmte.

De invulling van de mondiale en nationale doelen gebeurt op lokaal niveau. Gemeenten hebben een eigen duurzaamheidsdoelstelling en zijn daardoor belangrijk voor de verduurzaming van het lokale energiesysteem. Gezien de ontwikkelingen in de technologie en regulering worden lokale afwegingen voor de energievoorziening (bijvoorbeeld voor warmte) en de benodigde netwerkinvesteringen steeds belangrijker.



# Belanghebbenden en materialiteit

## Wat vinden onze belanghebbenden relevant?

Tot onze kring van belanghebbenden rekenen we klanten (zowel particuliere als zakelijke), aandeelhouders van onze moeder Eneco groep N.V., financiers en investeerders, omwonenden en coöperaties, medewerkers en Ondernemingsraad, alsmede natuur- en milieuorganisaties.

Bovenal zijn onze belanghebbenden mensen. Mensen met wie wij samen onze missie willen waarmaken. Mensen met allemaal hun eigen beweegredenen en belangen hierin.

In onze contacten met belanghebbenden toetsen we met regelmaat of wij de gezamenlijke belangen voldoende dienen

en onze beloftes nakomen. Zeker in de huidige fase, waarin de markt in transformatie is, zijn de steun en het vertrouwen van onze belanghebbenden onmisbaar.

In 2017 hebben we opnieuw onderzocht wat onze belanghebbenden relevant vinden. Dit noemen we het materialiteitsonderzoek. We hebben onze strategische kritische prestatie-indicatoren (kpi's) langs vijf materiële thema's opgezet. Uit de gesprekken met onze belanghebbenden blijkt dat deze vijf thema's voor hen relevant zijn. Verschillende onderliggende onderwerpen zijn relevant voor onze belanghebbenden. In de tabel hierna geven we hiervan een overzicht.

Voor een uitgebreid overzicht van de contactmomenten, bespreekpunten en uitkomsten verwijzen we naar de bijlage (pagina 147).

### Onderwerpen die stakeholders belangrijk vinden per materieel thema

#### Leven binnen de grenzen van de aarde

- CO<sub>2</sub>-uitstoot
- Klimaatverandering
- Luchtkwaliteit
- Biodiversiteit

#### Klanten doen mee aan de energietransitie

- Meerdere producten/diensten per klant
- Producten/diensten helpen klanten op elk punt in de transitie
- Innovatie

#### Relevant voor de klant

- Klanttevredenheid
- Eerlijke prijs
- Gemak/ontzorging

#### Betrokken medewerkers

- Alignment met de strategie
- Klantgerichtheid/mogelijkheid om klanten echt te helpen
- Kennis en vaardigheden

#### Een gezond financieel rendement

- ROCE
- FFO/net debt ratio
- EBITDA
- Transparantie

- Circulariteit
- Energieprestatieladder/Greenkey/MVO
- Assetontwikkeling in de regio
- Vertaling in groeidomeinen

- Klanten zijn betrokken bij de ontwikkeling van onze productiecapaciteit
- Inspireren tot verduurzaming

- High Performance Organisation (HPO)
- Werkgelegenheid in de regio

- Risicoprofiel
- Continuïteit
- (buitenlandse) investeringen
- Vergelijking met andere bedrijven

# Visie, missie en strategie

## One Planet

Ons streven is om de energiebehoefte in onze keten binnen de grenzen van een leefbare planeet te krijgen. Niet alleen voor onszelf, maar ook voor de generaties na ons.

### Onze ambitie: het leven van zoveel mogelijk mensen verduurzamen

We hebben maar één aarde. Op dit moment gebruiken we wereldwijd 1,6 keer zo veel als zij aankan. Steeds meer mensen zijn bezorgd over onze aarde. Zij zijn zich bewuster van hoe we leven, wat we eten en hoe we de aarde belasten. Over de hele wereld worden we geconfronteerd met klimaatverandering en schaarser wordende bronnen. Mensen willen iets doen, een bijdrage leveren aan het leefbaar houden van onze planeet. Het is onze overtuiging dat iedereen energie en verduurzaming in eigen hand kan nemen. Dus ook de energietransitie en het tempo waarin deze zich voltrekt.

### Onze visie: Duurzaam decentraal samen

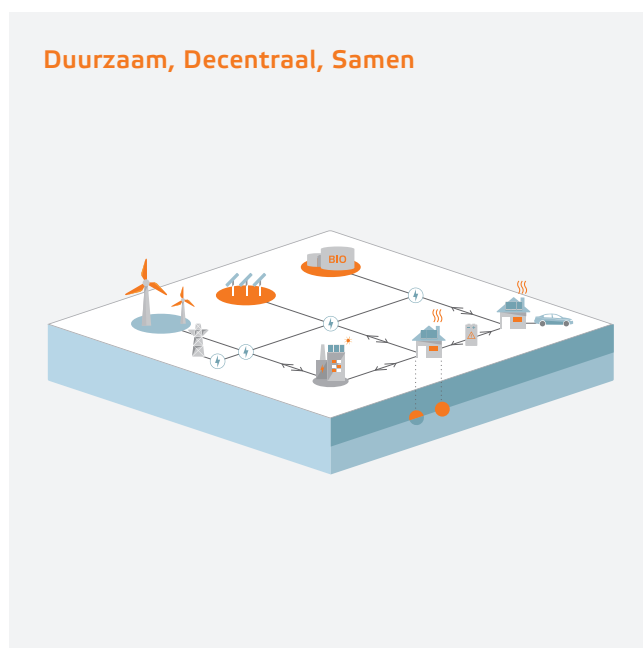
We zijn niet de enige partij die kiest voor duurzaam. Onze visie – de bril waarmee we naar de wereld kijken – maakt dat

wij ons onderscheiden van andere bedrijven. De energietransitie draait om de verschuiving van een centraal georganiseerd energiesysteem naar een systeem waarin mensen zelf of samen hun energie duurzaam regelen. Op straat- of wijkniveau, samen met de buren bijvoorbeeld.

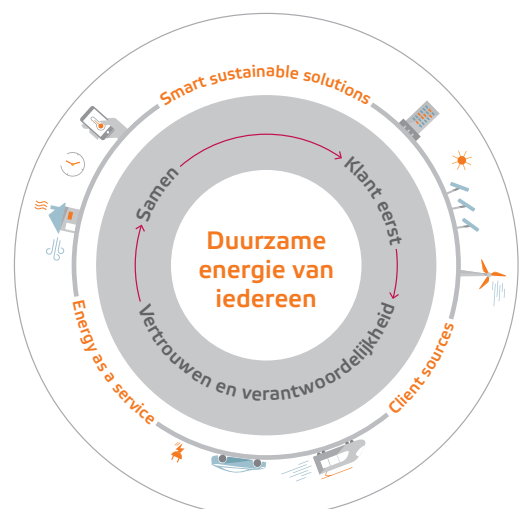
De energietransitie is geen toekomst meer, we zitten er middenin. Steeds meer mensen gaan mee in de duurzame gedachte. Met elektrisch vervoer, zelf opwekken, energiebesparing, opslag. Uit het onderzoek PanelWizard 2015, in opdracht van Eneco, blijkt dat één op de vijf huishoudens verwacht over tien jaar zelfvoorzienend te zijn. Dat hoeven ze niet alleen te doen. Wij helpen ze met innovatieve energie-oplossingen. Met nieuwe producten en diensten, innovaties, nieuwe verdienmodellen. Daarom hebben we onze missie aangescherpt. Van 'Duurzame energie voor iedereen' naar: 'Duurzame energie van iedereen'.

### Onze missie: Duurzame energie van iedereen

De energietransitie gaat niet sec over techniek, maar over mensen en de keuzes die zij maken met behulp van die techniek. Zien we de klant als mens, dan krijgen we inzicht in zijn drijfveren. En dat is nodig in een rol als dienstenleverancier, waarbij klanten – of liever mensen – aan



### Strategisch Kompas Eneco Groep





**Marjan Minnesma**  
directeur Urgenda

*'Met onze  
6%  
duurzame  
energie  
liggen we  
als  
Nederland  
enorm  
achter'*

 Lees *De Nieuwe Energie*

de knoppen zitten. Energie is niet 'van ons', 'voor de klant', maar 'van de klant', mede mogelijk gemaakt 'door ons'. Het betekent dat wij ons nog meer gaan bezighouden met het ontwikkelen van producten en diensten waarmee consumenten en bedrijven zelf energie opwekken, opslaan, gebruiken en delen. Het is aan ons om een verbindende functie te vervullen. We moeten nog verder buiten de gebaande paden treden en nog sneller vernieuwen.

### **Onze strategie**

Met onze strategie maken we onze missie waar. In toenemende mate helpen we klanten die energie produceren en verbruiken. Met de integratie van slimme oplossingen in huishoudens en bedrijven leveren we maatwerk.

Ons huidige systeem was tot voor kort nog helemaal gericht op energielevering vóór de meter. Het gebied daarachter kenden we nauwelijks. En dat gaat radicaal veranderen. Het grootste deel van de energierevolutie speelt zich straks af 'achter de meter'.

### **Groeidomeinen en strategische pilaren**

We maken onze ambitie waar binnen onze groeidomeinen: Klanten, Hernieuwbare bronnen en Innovatieve diensten. De gebieden waarin we versneld willen groeien richting 2020 en waarmee we mensen, bedrijven en de samenleving helpen in de energietransitie. Binnen deze domeinen zijn het de strategische pilaren 'energy as a service', 'client sources' en 'smart sustainable solutions' waar de groei op steunt.

We groeien in deze domeinen door in te zetten op onze kracht; we maken gebruik van onze diversiteit en marktkennis en werken samen met partners om vaart te maken in de energietransitie. De behoeften van onze klanten bepalen de vraag naar (duurzame) energie: een comfortabel klimaat in huis, voorspelbare energiekosten en een veilige installatie. Energie ontwikkelt zich als serviceproduct. We gaan van de levering van elektriciteit, gas en warmte naar het bieden van diensten. Klanten betalen ons voor de kwaliteit, het gemak en het comfort van de service die we leveren. We bieden onze klanten het comfort, het gemak en de integrale ervaring die ze zoeken op basis van hun persoonlijke wensen. Zo zetten we samen stappen in de transformatie. We noemen dit 'energy as a service'.

Om behoud van comfort en bewustzijn van energie te creëren, werken we aan 'smart sustainable solutions'. We brengen slimme en geïntegreerde diensten die voortkomen uit de nieuwste technologieën en data-gedreven platforms. En we brengen vraag en aanbod op lokaal niveau beter bij elkaar. Dit doen we zelf of samen met partners die technieken leveren die passen in onze dienstverlening.

De groei in hernieuwbare bronnen bereiken we door in te zetten op 'client sources'. Door te partneren met onze klanten en een directe link te leggen tussen hernieuwbare opwek en de energievraag van de klant realiseren wij met dezelfde middelen meer duurzame productie (elektriciteit en warmte), dragen we bij aan lokale verankering en acceptatie van duurzame projecten, verhogen wij het vertrouwen in onze investeringen en delen we het risico met andere partijen.

### Internationale groei

Eneco is een Nederlands energiebedrijf. Daar zijn we trots op, maar we stoppen niet bij de grens. Om onze ambitie waar te maken zijn we actief in Nederland, België, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk.

# Voortgang

# One Planet- resultaten

## Samenwerken met de klant

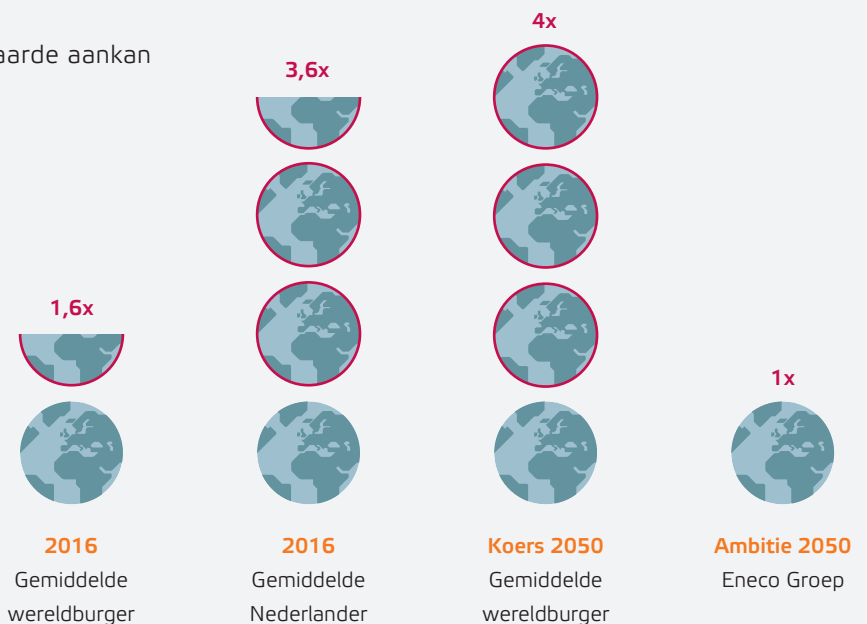
We kunnen onze duurzame ambities alleen waarmaken in samenwerking met onze klanten en andere belanghebbenden. We helpen onze klanten met verduurzamen om deze ambities te realiseren. Zo worden ze One Planet Customers.

## Leven binnen de grenzen van onze aarde

Wereldwijd leven we alsof we bijna twee aardbollen hebben. We teren dus in op natuurlijke reserves. De Groep heeft de ambitie om de ketens waarin we actief zijn binnen de grenzen van onze aarde te brengen, samen met onze belanghebbenden, zoals klanten en omwonenden. Dit is vastgesteld in ons One Planet Plan.

### Waarom One Planet?

We gebruiken meer dan de aarde aankan



#### One Planet Customer

Samen met onze klanten maken we onze missie 'Duurzame energie van iedereen' waar.



#### One Planet Company

We geven zelf het goede voorbeeld door onze bedrijfsvoering te verduurzamen.

### Klanten helpen om One Planet Customer te worden

Onze ambities kunnen we alleen waarmaken samen met onze klanten, medewerkers, toeleveranciers en andere belanghebbenden. Uiteraard geven we zelf het goede voorbeeld. Met One Planet Company laten we zien wat we zelf doen. Maar wij hebben ook een gedeelde verantwoordelijkheid in de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze klanten en leveranciers; we willen bijdragen aan besparen en verduurzamen en waar nodig compenseren. Zo kunnen we veel klanten helpen om One Planet Customer te worden, klanten die op het gebied van energie en mobiliteit binnen de grenzen van de aarde leven.

### Onze One Planet-doelstellingen

Onze activiteiten hebben impact op het milieu en onze omgeving. Impact op het milieu door emissies die bijdragen aan luchtverontreiniging, klimaatverandering en verzuring en de daarmee gepaard gaande negatieve gevolgen voor de biodiversiteit, en impact op de omgeving door de projecten die we realiseren die invloed hebben op de leefomgeving van omwonenden.

### Projecten samen met de omgeving vormgeven

Onze projecten dragen bij aan de energietransitie die lokaal plaatsvindt. De lokale omgeving heeft daarmee voor ons een belangrijke rol voor het realiseren van de gewenste groei van duurzame energie, omdat deze groei mede wordt bepaald door acceptatie van betrokkenen bij een project. Door het bouwen aan duurzame relaties creëren we partnerschappen en nieuwe impulsen die door zo veel mogelijk betrokkenen als winst worden beoordeeld.

Deze projecten kunnen alleen vorm krijgen door een menselijke relatie. De Groep pakt de rol die het project en haar omgeving verder brengt zodanig op dat de omgeving aan het einde van de looptijd van een project aangeeft dat we welkom zijn voor een nieuw project. Dit is alleen mogelijk als je elkaar ziet staan, leert kennen, weet welke belangen er spelen en daar zo veel mogelijk rekening mee houdt. Zo ontdek je samen wat de mogelijkheden en kansen zijn. Dit proces verdient tijd en aandacht en is het enige pad dat we willen bewandelen om op een authentieke wijze duurzame energie van iedereen te realiseren.





**Katinka Abbenbroek**  
WNF

*'We maken veel meer op dan er hersteld kan worden'*

 Lees De Nieuwe Energie van Nederland

### Onze impact op het milieu binnen de draagkracht van de aarde brengen

Onze impact op het milieu spitst zich toe op klimaatverandering, biodiversiteit, luchtkwaliteit en circulariteit. Klimaatverandering heeft de grootste impact en daarmee onze prioriteit.



### Eneco Groep committeert zich aan de Parijse klimaatafspraken

#### Impact

Onze impact op klimaatverandering is het belangrijkste. Met name door het gebruik van aardgas is deze impact aanzienlijk. Aardgas wordt onder andere toegepast in onze gas- en warmtekrachtcentrales voor de productie van elektriciteit en stadswarmte en natuurlijk thuis of op kantoor bij onze klanten.

#### Doelstelling

De Groep heeft zich gecommitteerd aan de Parijse klimaatafspraken om ruim onder de 2°C opwarming van de

aarde te blijven, met een streven naar 1,5°C. Deze afspraken zijn vertaald naar ons bedrijf, inclusief onze leveranciers en klanten, met behulp van het Science Based Target initiative (SBTi) (<http://sciencebasedtargets.org/>). Dit resulteert in een maximale CO<sub>2eq</sub>-uitstoot over de gehele keten van 12,2 Mton in 2017<sup>1</sup> en 11,2 in 2020.

#### Resultaat

De emissies van onze bedrijfsvoering, leveranciers en klanten zijn lager dan onze target gebaseerd op het 2°C-pad van het Science Based Target initiative. Onze CO<sub>2</sub>-uitstoot bedroeg in 2017 10,8 Mton CO<sub>2eq</sub> en ligt - met 16% reductie ten opzichte van 2015 - flink lager dan de doelstelling van 5% ten opzichte van 2015 (12,2 Mton) die het 2°C-pad weerspiegelt. Gedetailleerde informatie over de berekening van onze ketenvoetafdruk leest u [hier](#).

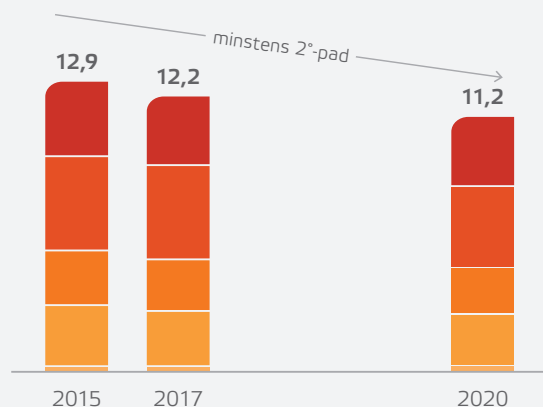
De daling komt voornamelijk voort uit onze investeringen in duurzame energie, waardoor onze CO<sub>2</sub>-uitstoot per geleverde kilowattuur elektriciteit verder afneemt. Daarnaast was er in 2017 minder vraag naar aardgas en stadswarmte

<sup>1</sup> De scope van onze ketenvoetafdruk is nog exclusief de overnames van Eni België, de windactiviteiten van De Wolff Verenigde Bedrijven en het 50% belang in LichtBlick.

### One Planet < 2°C (Mton CO<sub>2eq</sub> uitstoot)

Onze doelstelling is om ruim binnen de 2°C opwarming van onze aarde te leven.

- Elektriciteit
- Gas en Warmte huishoudens
- Gas en Warmte Agro sector
- Gas en Warmte overige bedrijven
- Inkoop en mobiliteit







### Haagse Energiebeurs 2017

Op de Haagse Energiebeurs worden bezoekers geïnspireerd om thuis direct duurzaam aan de slag te gaan. Kinderen en hun ouders konden zich verwonderen over slimme warmte- en koude-oplossingen die nu al mogelijk zijn.

door het relatief warme jaar en de trend om huizen beter te isoleren.

Het wordt een steeds grotere uitdaging om ook de komende jaren structureel onder het 2°C-pad te opereren, doordat de hoeveelheid toegestane emissies stevig afneemt. Met onze doelstellingen en plannen voor de komende jaren verwachten we deze uitdaging waar te maken. In 2018 krijgen we inzicht in de emissies gerelateerd aan 1,75°C of indien beschikbaar 1,5°C, aangezien in de Parijse klimaatafspraken wordt gestreefd naar een maximale opwarming van 1,5°C.

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze interne bedrijfsvoering compenseren we sinds 2008 via REDD+ en Gold Standard CO<sub>2</sub>-certificaten. Door de besparingen en het gebruik van duurzame energie in onze panden is nagenoeg alleen mobiliteit verantwoordelijk voor de voetafdruk van de interne bedrijfsvoering. Ook in 2017 is de CO<sub>2</sub>-uitstoot gecompenseerd om tot een klimaatneutrale interne bedrijfsvoering te komen. Bovendien is onze mobiliteitsvisie geïmplementeerd (zie luchtkwaliteit) om compensatie uiteindelijk overbodig te maken.



### Streven naar No Net Loss van biodiversiteit voor nieuwe projecten

#### Impact

Onze impact op biodiversiteit spitst zich toe op emissies, ruimtegebruik, geluid en licht. We hebben in eerste instantie gefocust op de stikstofemissies. Het effect van onze stikstofemissies op biodiversiteit in natuurgebieden is onderzocht. De totale directe stikstofuitstoot door onze energiecentrales en mobiliteit is voor 2016 berekend op 1,3 miljoen kilogram. In natuurgebieden is stikstof vooral afkomstig van het verkeer en de landbouw. Onze centrales dragen beperkt bij (<1%) tot biodiversiteitsverlies, maar we zijn onderdeel van het probleem en willen bijdragen aan de oplossing.

#### Doelstelling

Onderdeel van onze One Planet-ambitie is om de natuur en de biodiversiteit met respect te behandelen en ernaar te streven dat onze activiteiten niet ten koste gaan van biodiversiteit (No Net Loss). Met pilotprojecten willen we inzichtelijk maken of het streven naar No Net Loss van biodiversiteit voor nieuwe projecten haalbaar is. Voor de stikstofemissies van onze bestaande installaties onderzoeken we mogelijkheden voor reductie en/of compensatie om tot No Net Loss te komen. In 2018 krijgen we hier verder inzicht in en nemen we besluiten.

#### Resultaat

- De Groep is per 1 januari 2018 trotse partner van Het Nationale Park de Hoge Veluwe. We ontvingen ter ere van dit partnerschap in december 2017 bijna honderd gezinnen die samen met ons hun eigen duurzame kerstboom kwamen uitzoeken. Niet alleen was dit een informeel contactmoment en een bijzonder gebaar naar onze trouwe klanten, ook de natuur in het Park de Hoge Veluwe was hiermee geholpen. De dennenbomen groeiden namelijk op de unieke, open stuifzandgebieden en heidegebieden. Als de bomen daar niet verwijderd worden, zullen deze bijzondere landschappen dichtgroeien en verdwijnen. Het Nationale Park de Hoge Veluwe ontving in 2017 de Belleuropa Award. Dit is een Europese prijs voor het wildpark met de best beheerde biodiversiteit.
- Windparken op zee bieden kansen en risico's voor natuur. In ons windpark Luchterduinen hebben we onderzoek gedaan om nog beter te begrijpen wat de ecologische effecten zijn. Met deze kennis kan in toekomstige parken nog beter rekening gehouden worden met de natuur en kunnen kansen die wind op zee bieden voor de natuur beter benut worden. De funderingen en de stortsteen (tegen erosie) rond de funderingen bieden al een goede aanhechtingsplek voor allerlei dieren zoals mosselen en anemonen. Omdat de bodem tussen de funderingen met rust gelaten wordt, kan het bodemleven zich daar ook ongestoord ontwikkelen. Offshore windparken leveren

dus niet alleen duurzame energie, maar kunnen ook een rol spelen in natuurherstel, met name van het bodemleven. Windpark Luchterduinen is mogelijk geschikt voor herintroductie van de platte oester, een belangrijke soort voor het Noordzee-ecosysteem die vroeger voorkwam ter plaatse van Luchterduinen, maar helaas verdwenen is. De Groep verkent actief de mogelijkheden van oesterherstel in haar windparken. Na het ondertekenen van een intentieverklaring met Stichting De Noordzee in 2016, is in 2017 in samenwerking met diverse partners een eerste stap gezet door actieve inbreng in het ontwerpen van een concreet oesterherstelproject.

- Ondertekening van het Den Haag Business Akkoord over Natuurlijk Kapitaal. Daarmee zegt de Groep toe om natuurlijk kapitaal te integreren in besluiten, beleid en bedrijfsactiviteiten.
- Lidmaatschap van de Community of Practice Verified Conservation Areas (VCA), een groep van bedrijven die een bijdrage aan natuurbescherming willen leveren. Het VCA-systeem faciliteert het certificeren van locaties en het vastleggen en uitvoeren van verbeterplannen gericht op biodiversiteit.
- Diverse onderzoeken naar de impact van wind, biomassa en gascentrales op biodiversiteit.



## Onze bijdrage aan schone lucht door investeringen in duurzame energie en mobiliteit

### Impact

In de landen waarin wij actief zijn is de luchtkwaliteit, bijvoorbeeld door fijnstof, slechter dan de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) adviseert en soms zelfs hoger dan de Europese normen. De Groep heeft een beperkte impact op deze luchtkwaliteit door de emissies van onze elektriciteitscentrales en onze mobiliteit, maar vindt het van belang bij te dragen aan schone lucht.

### Doelstelling

Een bijdrage leveren aan schone lucht conform het advies van de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) door te investeren in duurzame energie, e-mobility te bevorderen met onze laadinfrastructuur en onze eigen mobiliteit te verduurzamen.

### Resultaat

Voor de resultaten van onze investeringen in duurzame energie verwijzen we naar het hoofdstuk Duurzame productie en capaciteit (pagina 36); resultaten op het gebied van e-mobility leest u bij Smart Sustainable Solutions (pagina 38). De resultaten van de verduurzaming van onze eigen mobiliteit staan vermeld in de volgende alinea.

### Duurzame mobiliteit

Minder reizen en duurzaam delen, met het openbaar vervoer (OV), elektrische (deel)auto's en de oer-Hollandse fiets. Dat is

### Solar Team TU Eindhoven

Eneco en de TU/e (TU Eindhoven) werken samen aan de ontwikkeling van een nieuwe solarauto. De kennis van Eneco over elektrisch rijden wordt gebruikt bij realisatie van de ideale gezinsauto op zonne-energie. TU/e nam met een prototype deel aan de World Solar Challenge 2017 in Australië.





**Kees van Dijkhuizen**  
CEO ABN AMRO

*'Voor 2030  
hebben  
alle  
woningen  
en  
kantoren  
energielab  
el A'*

 Lees De Nieuwe Energie

onze mobiliteitsvisie voor 2020, die we in 2017 grotendeels geïmplementeerd hebben. We stimuleren het gebruik van het OV door een OV-vrijkaart ter beschikking te stellen, geschikt voor onbeperkt zakelijk gebruik en privé. Het alternatief maken we minder aantrekkelijk door de kilometervergoeding te verlagen. Vanaf 2018 rijden alle nieuwe zakelijke en arbeidsvoorwaardelijke leaseauto's op elektriciteit of groen gas. Het alternatief voor de leaseauto is de eerder genoemde OV-vrijkaart aangevuld met een budget of een vergoeding ter hoogte van het leasebudget wanneer de medewerker aantoont privé elektrisch te rijden. We faciliteren private lease van elektrische auto's via onze leasemaatschappij, omdat de markt deze optie nog niet biedt. De parkeergarage op ons hoofdkantoor kent een milieuzone om de meest vervuilende auto's te weren. De slagboom gaat alleen open voor medewerkers voor wie het OV geen goed alternatief is en die in een auto rijden met een normuitstoot lager dan 200 gram CO<sub>2</sub> per kilometer. Het gebruik van de fiets stimuleren we via het fietsplan. Dit plan is verruimd voor de elektrische fietsen.



### Verduurzaming van onze ketens, inclusief circulariteit

De Groep doet het liefst zaken met leveranciers die dezelfde passie hebben op het gebied van duurzaamheid. We zijn ervan overtuigd dat een gezamenlijke focus op kwaliteit en duurzaamheid leidt tot optimalisatie en innovatie. Met Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) verleggen we accenten in het reguliere inkoopproces. Bij elk inkoopvraagstuk vragen we onszelf en onze leveranciers of de behoefte duurzamer ingevuld kan worden.

Onze leveranciers selecteren we - behalve op kwaliteit, service en kosten - ook op duurzaamheid. We verlangen van hen dat zij voldoen aan een minimaal niveau van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. We vragen al onze leveranciers onze Supplier Code of Conduct te ondertekenen.

Verder willen we onze leveranciers stimuleren om maatschappelijk verantwoord te ondernemen door verificatie van hun duurzame prestaties door externe partijen, waarvan EcoVadis onze preferred supplier is.

### Doelstelling

- Een volledig duurzame inkoop waar circulariteit onderdeel van is. Ons streven in 2017 was om ten minste 90% van onze inkoopuitgaven te besteden bij leveranciers die onze Supplier Code of Conduct onderschrijven.
- In 2020 minimaal 30% van onze strategische leveranciers op het niveau van 'Performer' krijgen en meer dan 60% op het niveau van 'Leader'. Deze indeling is gebaseerd op onze vertaling van de waarderingen door drie gerenommeerde externe partijen.
- Ook gaan we ons duidelijker profileren op het gebied van circulariteit om een bijdrage te leveren aan de Nederlandse Circulaire Economie. Zo gaan we bijvoorbeeld grondstoffenpaspoorten opstellen om bewustere keuzes te kunnen maken voor grondstoffen in onze producten en assets. Ook gaan we met onze leveranciers samenwerken om ons restafval te scheiden voor hergebruik, waarmee we CO<sub>2</sub>-reductie realiseren.

## Resultaat

In 2017 heeft 92% van onze leveranciers onze Supplier Code of Conduct onderschreven.

We hebben ons netwerk vergroot om meer te kunnen samenwerken aan duurzaamheid en om best practices en lessons learned uit de markt te halen en te delen. Onderdeel daarvan is de versterking van de samenwerking met FIRA en EcoVadis. (FIRA is een platform voor het versterken van de samenwerking met leveranciers door transparantie in ambities, kennis, best practices en prestaties; EcoVadis beoordeelt duurzaamheidsrelaties tussen klanten en leveranciers.) We hebben een door FIRA georganiseerde dag voor inkoopend Nederland gehost in het auditorium van de Groep, een assessment laten uitvoeren door FIRA, en een campagne voor een aantal belangrijke leveranciers laten uitvoeren door EcoVadis.

Ons beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) hebben we op basis van de nieuwe NEN-norm ISO20400 verbeterd en vertaald in meetbare kpi's. Ook heeft FIRA ons MVI-niveau getoetst met een gap-analyse. Het resultaat is dat we goed op weg zijn met ons MVI-beleid, dat goed aligned is met onze One Planet-ambitie. Een aantal verbeteringsuggesties zijn gegeven, waaronder meer aandacht voor de wijze waarop we graag zien dat leveranciers verantwoord zaken doen en invulling geven aan de sociale MVO-criteria, naast de huidige focus op klimaat en milieu. In 2018 gaan we MVI verder doorvoeren, waarbij ook het MVI-functioneren van onze inkoopers vertaald wordt in persoonlijke doelstellingen.

Dit jaar is een CO<sub>2</sub>-Hotspotanalyse uitgevoerd om per inkoopcategorie te bepalen waar de meeste CO<sub>2</sub>-uitstoot te verwachten is. Deze analyse is de basis voor de benodigde CO<sub>2</sub>-reductie en doelstelling om bij te dragen aan het commitment van de Groep aan de Parijse klimaatdoelstelling.

## Duurzame biomassa

De Groep is positief over het verankeren van de duurzaamheidseisen voor biomassa in de SDE+, die van toepassing zijn voor houtpellets die mee gestookt worden in kolencentrales en in grote industriële stoominstallaties. Op dit laatste segment richt de Groep zich nadrukkelijk, omdat hier met de industrie veel duurzaamheidswinst is te behalen

en deze sector een belangrijke rol toebedeeld heeft gekregen in het behalen van de CO<sub>2</sub>-doelstelling in het regeerakkoord. Alleen biomassastromen die aan de strenge duurzaamheidscriteria voldoen, komen voor subsidie in aanmerking. Een nadeel is dat nu nog niet duidelijk is welke certificeringssystemen worden toegestaan om te voldoen aan de wettelijke eisen, terwijl de Groep in de ontwikkeling van duurzame energie uit biomassa langetermijnverplichtingen aangaat. Ook zijn de duurzaamheidscriteria op nationaal niveau bepaald, terwijl de leveranciers een internationaal speelveld kennen. De nauwe overeenkomst tussen de wettelijke eisen aan de duurzaamheid van biomassa en ons eigen beleid, het Eneco Biomassa Charter, beschouwen wij als een erkenning.

## Eneco Biomassa Charter

Het waarborgen van de duurzaamheid van onze biomassa volgens onze huidige standaarden is voor ons belangrijk, ook vanuit financieel oogpunt. Zoals gezegd komt alleen duurzame biomassa ten behoeve van industriële stoominstallaties in aanmerking voor SDE+-subsidie. Om binnen en buiten de Groep draagvlak te garanderen, moet biomassa voldoen aan het Eneco Biomassa Charter. En natuurlijk moeten we afspraken met partners en belanghebbenden nakomen. Het aanbod van duurzame biomassa blijkt echter beperkt, terwijl de vraag stijgt vanwege nieuwe projecten met onze klanten. Samen met het onderzoeksbureau CE Delft hebben we gezocht naar alternatieve certificeringsschema's waarmee een vergelijkbaar duurzaamheidsniveau kan worden gegarandeerd als met het NTA8080-schema (Better Biomass). Op basis van ons gezamenlijke onderzoek contracteert de Groep, zolang niet duidelijk is welk certificatiesysteem wordt goedgekeurd, alleen FSC-gecertificeerde biomassa. Waar FSC tekortschiet, stellen we aanvullende eisen aan duurzaamheidscriteria (zoals broeikasgasbalans, koolstofschuld). Als alternatief kan worden gewerkt volgens het Nederlandse verificatieprotocol dat door de Nederlandse Overheid is opgesteld, dat een vergelijkbaar duurzaamheidsniveau garandeert.

## Europese regelgeving

Een andere ontwikkeling op dit gebied is Europese regelgeving in het kader van de Clean Energy Package. Die zal ook duurzaamheidscriteria voor vaste biomassa

bevatten. De definitieve eisen die vanaf 2021 van kracht worden, gelden dan voor alle soorten biomassa voor nieuwe grotere bio-energieinstallaties. Het Europese Parlement stelt begin 2018 het definitieve pakket vast. Wij denken dat we hier met ons duurzaamheidsbeleid goed op voorbereid zijn. Voor de biowarmte-installatie (BWI) Utrecht hebben we met de gemeente Utrecht al vrijwillige afspraken gemaakt over het gebruik van gecertificeerde biomassa (FSC en Better

Biomass). Met een aantal ngo's (Greenpeace, Natuur en Milieufederatie Utrecht en Milieudefensie) hebben we regelmatig overlegd over de duurzaamheidsbeoordeling van deze installatie en de biomassaketen. Hierdoor is bij deze ngo's veel draagvlak ontstaan voor de ontwikkeling van deze installatie. De ngo's hebben de Groep actief ondersteund bij de discussies hierover in de lokale politiek.

**Hoe anderen onze duurzame prestaties beoordelen**

Duurzaamheidsbenchmarks en standaarden	Bedrijfsonderdeel	Onze score
Duurzaamheid Nederlandse Stroomleveranciers	Eneco Oxxio	7,9 (was 7,0) 6,1 (was 4,3)
Greenpeace klassement Belgische stroomleveranciers	Eneco België	18 van de 20 punten
Carbon Disclosure Project	Groep	C-ranking
EcoVadis ESG score	Groep	Silver Ranking
Science Based Targets initiative (SBTi)	Groep	Als eerste Nederlandse bedrijf toegelaten

Voor een uitgebreide toelichting zie bijlage Anderen over onze duurzame prestaties (pagina 150)

# Internationale expansie

## Overnames in België en Duitsland

Eneco werkt aan het verduurzamen van de energievoorziening in Nederland en daarbuiten. Door investeringen en acquisities versterken we onze positie als energieleverancier, dienstverlener of ontwikkelaar. Bijkomend voordeel is dat we door internationale groei de risico's beter kunnen spreiden.

### België: Eni

Eneco België heeft medio 2017 de overname afgerond van Eni Gas & Power NV. Hiermee is Eneco België de op twee na grootste energieleverancier van België. Eneco België levert elektriciteit aan 579.000 particuliere en 47.000 zakelijke klanten en gas aan 397.000 particuliere en 31.000 zakelijke klanten. Door de overname van Eni is het aantal medewerkers bij Eneco België gestegen naar circa 330.

Onze ambitie met deze overname is om de Belgische energiemarkt sneller te verduurzamen met 100% energie uit zon en wind. Eneco is nu de belangrijkste duurzame uitdager op de Belgische energiemarkt. Als voorloper blijft Eneco inzetten op 100% groene en lokaal geproduceerde energie. Eneco realiseerde dit al in 2016 voor de particuliere klanten, en ook in 2017 was dit het geval. De ambitie is om het aantal klanten dat duurzame energie afneemt nog verder uit te breiden.

### Duitsland: LichtBlick

Eneco heeft een belang van 50% genomen in het Duitse LichtBlick. Dit bedrijf heeft circa 450 medewerkers en het hoofdkantoor zetelt in Hamburg. Het werd opgericht in 1998 en is nu de grootste onafhankelijke leverancier van groene energie aan particuliere en zakelijke klanten in Duitsland. Eind 2017 leverde LichtBlick duurzame elektriciteit aan ongeveer 470.000 particuliere en aan 66.000 zakelijke klanten. Verder namen meer dan 75.000 particuliere en 6.000 zakelijke klanten milieuvriendelijk gas af: een biogasmengsel van 5% of gas met 100% CO<sub>2</sub>-compensatie in het lopende jaar. Met in totaal bijna 620.000 klanten en een jaarlijks verkoopvolume van 2,5 terrawattuur elektriciteit en 1,6

terrawattuur gas is LichtBlick marktleider in groene energie in Duitsland.

Eneco ondersteunt de strategie van LichtBlick voor winstgevende groei, inclusief de acquisitie van klantenportfolio's om het marktleiderschap in groene energie in Duitsland uit te breiden. Eneco en LichtBlick vormen samen een sterke speler, met grote investeringsmogelijkheden, gecombineerde ervaring in belangrijke energiemarkten, een groot klantenbestand en gemotiveerde medewerkers met een gedeelde visie op de nieuwe energiewereld. Onze gezamenlijke ambitie is om in Europa aan de veranderende behoeften van klanten te voldoen met groene en digitale producten en diensten.

Voor andere nieuwe internationale deelnemingen verwijzen we naar de paragraaf Nieuwe ventures (pagina 42).

# Energy as a Service

## Gemak voor de consument

De dienstverlening aan onze klanten staat centraal in onze activiteiten. We maken daarom alles rondom onze energielevering zo simpel en toegankelijk mogelijk, zodat onze klanten zelf zo veel mogelijk de regie over hun eigen energie krijgen.

In 2017 is onze dienstverlening aan onze Nederlandse klanten verder verbeterd. We combineren de nieuwste technische mogelijkheden met datgene wat onze klanten aangeven nodig te hebben. Inzicht in wat dit is, krijgen we vanuit verschillende klantpanels. Lastige handelingen of onnodig complexe toelichtingen vermijden we. Zo voeren steeds meer klanten online of via de app zelf handelingen uit wanneer het hun uitkomt. Mede hierdoor is de klanttevredenheid na contact voor Eneco-klanten aan het einde van het jaar gestabiliseerd op een mooie 7,6. In de competitieve energiemarkt waarin Eneco zich begeeft, is het aantal klantcontracten in Nederland en België (excl. Eni) licht afgenomen naar 4,2 miljoen aan het einde van het jaar. Eind 2016 was dit aantal nog 4,3 miljoen.

## Verbeterde dienstverlening

### Eneco-app

De vernieuwde app van Eneco is uitgebracht, met een aantal nieuwe functionaliteiten. Zo voorspelt de Tussenstand Tool de jaarnota. Klanten weten daardoor al ver van tevoren of ze aan het eind van het jaar geld bij moeten betalen of terugkrijgen, en kunnen hun gebruik daarop afstemmen. En klanten met zonnepanelen kunnen de energie die ze terugleveren eenvoudig volgen. Ook krijgen klanten via de app nog beter inzicht in hun verbruik. Daarmee vervult de app een sleutelrol in de service aan klanten. In 2018 wordt de app doorontwikkeld op basis van nieuwe technologie en klantinzichten.

### Betaalproces

Het betaalproces is flink versimpeld. In één oogopslag ziet de klant nu via de app of op Mijn Eneco welke nota's nog moeten worden betaald of al zijn betaald en over welke nota's een betalingsregeling is afgesproken. Ook kan de betaling direct worden gedaan met iDEAL. Verder is het veel

gemakkelijker voor klanten om hun meterstanden door te geven, het termijnbedrag te verhogen of verlagen, nota's te downloaden en gegevens aan te passen. De jaarnota heeft een nieuwe opmaak en de informatie is logischer weergegeven.

### HuisScan

De HuisScan geeft inzicht hoe klanten hun woning kunnen verduurzamen. Aan de hand van een aantal vragen over de woning en de woonsituatie zien klanten hoe ze energie kunnen opwekken of besparen. Een offerte aanvragen voor bijvoorbeeld isolatiediensten of zonnepanelen is meteen mogelijk.

### Eneco forum en Toon forum

De merken Eneco en Toon kregen beide hun eigen forum. Zo spelen we nog beter in op verwachtingen en wensen van de forumleden. Tijdens een bijeenkomst op het hoofdkantoor van Eneco zijn de forumleden bijgepraat over deze verandering. Daarnaast is meer verteld over de nieuwste innovaties op Toon en over onze samenwerking met de TU Eindhoven. Ook op de Eneco Innovation Day in november waren forumleden aanwezig. Zij zijn echte ambassadeurs met grote betekenis voor andere klanten. Inmiddels laten beide fora een flinke groei zien in het aantal leden en activiteiten: het Eneco forum telt bijna 21.000 leden, het Toon forum circa 5.000.

### Warmteklanten

Ook op het gebied van warmte werken we aan het intensiveren van de contacten met klanten. Dat doen we om ze beter te informeren, meer te betrekken bij hun eigen stadswarmte en invloed te geven op belangrijke beslissingen daarover.

Sinds 2017 is er een speciaal team van warmte-experts bij de klantenservice van Eneco. De functionaliteit van Mijn Eneco, de Eneco-app en mijnaansluitingen.nl voor warmteklanten is verder verbeterd. De specificatie van de kosten voor warmte op de Eneco factuur is uitgebreid en transparanter gemaakt. Eind 2017 is gestart met een intern verbeterproject om alle klantprocessen en de klantbeleving daarbij te verbeteren.

In 2017 zijn er vier bijeenkomsten geweest met de klantenklankbordgroep en met het klantpanel in Utrecht. Daarnaast zijn er in Utrecht, Den Haag en Rotterdam open dagen georganiseerd waarbij klanten de warmte-energiecentrales van binnen konden bekijken.

## Introductie nieuwe producten en diensten

In 2017 is er opnieuw hard gewerkt aan de introductie van nieuwe producten en diensten voor consumenten. Een speciaal team heeft ideeën daarvoor in de markt getoetst en aangescherpt. Dit team kan snel schakelen, omdat het werkt volgens de Lean Startup-methode. Hierdoor wordt al vroeg in het proces bijgestuurd op basis van klantfeedback.

### ZonneHub

Klanten die zonnepanelen willen, maar geen eigen dak hebben, kunnen via Eneco ZonneHub panelen leggen op een dak in de buurt. ZonneHub is een pilot die Eneco Smart Energy en Eneco Consumenten in samenwerking uitvoeren. Op 23 oktober werd in Etten-Leur de eerste ZonneHub geopend. Eind 2017 waren er drie daken met een ZonneHub.

### Eneco HollandseZon

Dankzij de gunstige subsidieregeling komen er veel zonneparken op de markt, en Eneco wil haar klanten graag zonnestroom aanbieden. Daarom is op 1 november Eneco HollandseZon geïntroduceerd, 100% groene stroom uit Nederlandse zonneparken. Een mooie aanvulling op ons product Eneco HollandseWind.

### Proef met Uurprijzen

In de pilot Uurprijzen betaalt de klant geen voorschot voor stroom, maar wordt het werkelijke stroomverbruik direct maandelijks afgerekend. De klant betaalt de inkoopprijs voor de stroom plus een vast maandbedrag voor de dienstverlening. De klant krijgt via de app 24 uur van te voren inzicht in de APX handelsprijs. Wanneer er veel stroom beschikbaar is, kan de stroom zelfs gratis zijn (Happy Power).

## Nieuwe diensten voor Toon

Inmiddels is Toon, de slimme thermostaat die inzicht geeft in energieverbruik en kosten, bij 350.000 huishoudens in Nederland geïnstalleerd. Daarmee is Toon – zowel in

Nederland als Europa – marktleider in deze groeiende markt van slimme thermostaten. Hoewel dit aantal achterblijft bij de eerder afgegeven hoge ambitie, is Eneco heel tevreden en wordt er verder gebouwd aan Toon als hart van het slimme huis. Ook internationaal bouwt Eneco aan een sterk merk, met verschillende partners in verschillende landen. Daartoe is Toon in 2017 gepositioneerd als zelfstandig merk. Toon werd al in België aangeboden. Sinds oktober 2017 wordt Toon ook door onze nieuwe partner, het energiebedrijf Viesgo, aangeboden aan Spaanse huishoudens. Daarnaast zijn er verschillende Toon-pilotprojecten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk gestart.

Sinds 2017 zijn er nieuwe, slimme functies voor Toon beschikbaar die klanten helpen besparen en meer comfort en inzicht bieden. Ten eerste is Toon uitgebreid met een functie die waakt over de cv-ketel. Zo krijgen klanten voortaan een bericht wanneer onderhoud nodig is of een storing aan de cv is opgetreden. Daarnaast wordt hen geadviseerd contact op te nemen met een monteur en verwezen naar de servicemogelijkheden van Eneco. In december is de nieuwe Toon-app verschenen. Die is voorzien van een Verspillingschecker die adviseert waar de klant kosten kan besparen door de energieverspillers aan te pakken. Toon stuurt ook klanten die een slimme meter hebben een tussenstandbericht. Zo weten ze of ze bij hun jaarnota naar verwachting moeten bijbetalen of geld terugkrijgen. Toon kan eventueel adviseren het termijnbedrag aan te passen.

### Toon Innovators

Dankzij de campagne over de nieuwe diensten op Toon zijn er ruim 1.500 nieuwe Toon Innovators bijgekomen. De groep Innovators bestaat nu uit ruim 4.300 klanten. Dit zijn klanten die hun Toon-data openstellen en die we kunnen benaderen voor onderzoek. Zo hebben 1.000 Innovators al in oktober de nieuwe Toon-app kunnen testen.

### Toon.nl

In juni is Toon.nl gelanceerd. Toon.nl maakt het voor klanten eenvoudiger om al hun hulpvragen rondom het gebruik van Toon te stellen. De verbeterde online service van Toon.nl moet bijdragen aan de klanttevredenheid.



### Eneco Innovation Day 2017

Het hoofdkantoor van Eneco werd ook in 2017 omgetoverd tot Capital of Innovation. Doel is te ervaren hoe de stad van de toekomst eruit ziet en inzicht te bieden aan welke innovaties Eneco Groep en zijn partners werkt om de energietransitie te versnellen.



### Oxxio verbetert online service

Oxxio positioneert zich met voordelige groene energie, maar is vooral onderscheidend door de app die energiezaken eenvoudig maakt voor de klant. Oxxio's online service is zo verbeterd dat klanten praktisch al hun servicehandelingen en vragen in de app kunnen afhandelen. Gemiddeld 55.000 unieke klanten raadplegen maandelijks de app. Er worden 29% meer zelfservice-handelingen in de app gedaan dan in 2016. Met de chatbot in de app – Energiebuddy O. – kunnen klanten 24/7 in gesprek met Oxxio en krijgen ze proactief energieadvies. Het nieuwe app-design is visueel sterk en verrassend. Daarmee verleiden we de doelgroep, de millennial (de prijsbewuste en internet-minded generatie geboren tussen 1981 en 2000), steeds beter om de app te gebruiken. De Oxxio app wordt dan ook goed gewaardeerd door de Oxxio klanten met een rating van 3,6 sterren voor IOS en Android (op een schaal van 1 tot 5). De app wordt ook continu doorontwikkeld. Eind 2017 is een pilot gestart waarin we het inzicht in de app verder brengen naar inzicht per apparaatcategorie. Zo wordt de klant sneller en makkelijker geholpen, op een zelfgekozen tijdstip.

### Eneco België is fan van de klant

Eneco België staat bekend om de uitstekende klantenservice. 'Fan van de klant' is de leidraad van de onderneming. De klantenservice van Eneco België werd door de Vlaamse Regulator van de Elektriciteits- en Gasmarkt (VREG) beoordeeld met 5 sterren.

Consumentenbelangenvereniging Test-Aankoop prees de expertise van de medewerkers waarmee ze de klanten helpen.

### Klanttevredenheid bij LichtBlick

Door Kundenmonitor Deutschland werd LichtBlick in 2017 voor de negende keer op rij uitgeroepen tot energieleverancier met de grootste klanttevredenheid en de beste service. Voor de derde opvolgende keer noemden consumentenonderzoeksinstituut YouGov en de Duitse krant Handelsblatt LichtBlick het meest overtuigende energiemerk van het jaar.

### Werken aan regelgeving

LichtBlick initieert en bevordert een aantal hervormingen in de Duitse regelgeving rond energie die de gedecentraliseerde en duurzame strategie van het bedrijf ondersteunen. Bijvoorbeeld met een initiatief voor het klantvriendelijk labelen van elektriciteitsstarieven, en met het eerste grootschalige project met 3000 huurders in een Berlijnse woonwijk die LichtBlick zonne-energie van het dak aanbiedt. Daarmee startte het bedrijf een debat over eerlijke regelgeving voor elektriciteit voor huurders, die in 2017 in een nieuwe wet is opgenomen.

### Dienstverlening aan zakelijke klanten

Ook dit jaar hebben we gewerkt aan het verbeteren van onze dienstverlening door nog beter in te spelen op de wensen en behoefte van de zakelijke klant. Dit hebben we gedaan door dichter bij de klant te staan, door te luisteren en het gesprek aan te gaan.

### Verbeteringen

In 2017 hebben meer zakelijke klanten een Vaste Contactpersoon gekregen. We werken vanuit brancheteams. De Vaste Contactpersoon weet wat er speelt in de branche van de klant en kan passend adviseren bij de bedrijfsvoering. Om het contact met Eneco Zakelijk nog makkelijker te maken, zijn we een pilot gestart met WhatsApp voor klanten in de horecabranche. Als deze pilot succesvol is, maken we dit kanaal voor meer klantgroepen toegankelijk en voegen we meer digitale kanalen toe.

We hebben ervoor gezorgd dat klanten via iDEAL kunnen betalen. Ook is het nu mogelijk om via de App de meterstanden door te geven. Aan de hand van de doorgegeven meterstanden volgt er een advies over het termijnbedrag. Het termijnbedrag kan de klant vervolgens zelf via de App aanpassen. We zien dat de inspanningen

voor de dienstverlening bijdragen aan een verbetering op de Net Promoter Score en de klanttevredenheid na contact. Verder hebben we hard gewerkt aan het versimpelen en automatiseren van een deel van onze processen. Hierdoor kunnen we nog beter op klantenvragen inspelen en leggen we de basis voor verdere digitalisering en selfservice.

### Nieuwe diensten en producten

We zien dat klanten steeds meer zoeken naar lokale initiatieven voor duurzame energie. Om daarop in te spelen, bieden we nu Eneco HollandseWind® uit Amsterdam en Eneco HollandseZon® aan. Zo helpen we mee aan het vergroenen van zakelijk Nederland.

Met de campagne 'Laat de nieuwe wereld voor je bedrijf werken' inspireren we ondernemend Nederland voor duurzaamheid en nieuwe diensten, met als voorbeelden elektrisch laden en onze HollandseWind en HollandseZon. Het nieuw ontwikkelde Eneco EnergieKompass helpt hierbij in de werving van nieuwe klanten. Deze online tool biedt mkb'ers de mogelijkheid om hun volgende stap in verduurzaming te bepalen. Met de informatie die Eneco Zakelijk verzamelt door middel van een vragenlijst, kunnen

we bovendien de klantprofielen verrijken. Dit biedt kansen om in de toekomst scherpere proposities te ontwikkelen.

### AgroEnergy succesvol

De dienstverlening aan glastuinders is sterk gegroeid in 2017. De dienstenomzet verdubbelde ten opzichte van een jaar eerder. Het aantal BiedOptimaal abonnementen steeg van 107 naar 127. BiedOptimaal zorgt dat de tuinder automatisch de best mogelijke APX-bieding doet. BiedOptimaal is ook beschikbaar voor glastuinders die een andere energieleverancier hebben. Het aantal klanten dat werkt met onze automatische energie-inkoopstrategie (EnergieRadar) groeide van 8 naar 27. Verder introduceerde AgroEnergy in 2017 het Energiebesparingsplan voor tuinders en Energiebeheer, in co-creatie met enkele klanten. Met Energiebeheer neemt AgroEnergy het energiemangement van de klant vrijwel helemaal over.

AgroEnergy beschikt sinds eind 2017 over een dataplatform, waarmee we de datagedreven dienstverlening snel en goed kunnen doorontwikkelen. Als eerste is een nieuw klantinzicht opgeleverd in de EnergieMonitor, een analyse-omgeving voor energiekosten.



### Groei in datagedreven diensten

Het aantal klanten met BiedOptimaal groeide met 25%. Een groot deel maakt gebruik van slimme datagedreven oplossingen die helpen bij de optimalisatie van dagelijkse biedingen op de energiehandelsbeurs APX. Het aantal klanten met EnergieRadar voor handelsenergiemomenten op de langere termijn steeg met 173%.

# Client Sources

## Partner van de klant

Nederland heeft grote ambities voor de verdere ontwikkeling van duurzame opwekcapaciteit. De Groep heeft in haar strategie opgenomen aan deze energietransitie bij te dragen door duurzame assets, zoals wind, zon en biomassa, langjarig te koppelen aan klanten. We ontwikkelen deze opwekcapaciteit voor en soms ook met de klant. Dit noemen we Client Sources.

### Client Sources

Met het strategische groeidomein Client Sources kan Eneco bijdragen aan het realiseren van de duurzaamheidsafspraken waaraan bedrijven zich gecommitteerd hebben. Soms gedreven door afspraken die in groepsverband gemaakt worden, zoals de RE 100 (Renewable 100), soms gedreven door focus op bijvoorbeeld een notering in de Dow Jones Sustainability Index. Er is een algemene tendens dat klanten willen weten waar hun stroom vandaan komt. Door een keuze te maken uit Nederlandse bestaande en nieuwe opwekcapaciteit, bijvoorbeeld zonne- of windparken, draagt de klant daadwerkelijk bij aan de groei van de duurzame opwekcapaciteit. Dit in tegenstelling tot het afnemen van Europese Garanties van Oorsprong (GvO), waarbij de output van de duurzame opwekcapaciteit in het land van herkomst blijft.

Eneco België is een pionier in het betrekken van de bewoners bij het opzetten van windmolenprojecten. We doen dit al een aantal jaren met succes, onder meer met projecten door coöperaties (Campina Energie, Bronsgroen, Energent) en met obligaties (Tivano – windmolenpark Gouwy). Ook ontwikkelde Eneco België als eerste een crowdfundingactie voor een windpark in Boneffe. Na slechts twee weken werd deze actie wegens het grote succes vroegtijdig afgesloten. Daarna werd een vergelijkbare aanpak gehanteerd voor een windpark in Zeebrugge, waarin omwonenden als eerste de kans kregen om te participeren.

### Corporate PPA

De basis van het groeidomein Client Sources zijn langetermijncontracten waarbij een klant direct aan een asset wordt gekoppeld. Zo'n contract noemen we een

Corporate PPA (Corporate Power Purchase Agreement). Eneco richt zich hierbij vooral op de Nederlandse, Britse en Belgische markt. In deze Corporate PPA's maakt Eneco afspraken met de klant over zijn commitment voor langjarige afname uit een windpark of zonnepark. Dit kunnen afspraken zijn over de elektriciteitsprijs, de Garanties van Oorsprong (GvO) of het delen van risico's die verbonden zijn aan het ontwikkelen van een wind of zonnepark. Dit biedt voor zowel Eneco als de voor klant voordelen.

### Voordelen voor de klant

Ten eerste levert de klant een bijdrage aan de groei van de duurzame opwekcapaciteit. Daarbij biedt een Corporate PPA waarde voor de reputatie van de klanten en merkwaarde van hun producten. Klanten laten hiermee zien waar ze voor staan en creëren een positieve merkbeleving bij hun eigen klantgroep. Een voorbeeld is de communicatie van NS bij het bereiken van de mijlpaal dat de treinen in Nederland sinds 2017 volledig op windstroom rijden.

Dankzij de langjarige afspraken over de afname van energie uit wind of zon en over de prijs en prijsbandbreedte kunnen klanten grote prijsverschillen en de negatieve effecten daarvan beperken. Dit biedt de klant financiële voordelen.

Door de langetermijnrelatie en de kennis van en het begrip voor elkaars vakgebied wordt het voor de klant en de markt mogelijk om samen nieuwe producten en diensten te ontwikkelen voor de verdere verduurzaming van de (productie)keten van de klant. Verder worden door opdrachtgevers steeds meer eisen gesteld aan de mate waarin bedrijven duurzaam ondernemen en ook daarvoor zijn Corporate PPA's uitermate geschikt.

### Voordelen voor Eneco

Een langjarig commitment van klanten geeft een stevig fundament om te investeren in duurzame opwekcapaciteit, al dan niet met subsidie. Langjarige afspraken verkleinen het risico voor de ontwikkelaars van duurzame opwekcapaciteit zoals Eneco en maken daarmee nieuwe projecten beter financierbaar door de markt. Dit vliegwiel is cruciaal om bij te dragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van Nederland.

## Langjarig partnerschap

In een Corporate PPA gaat een klant een overeenkomst aan voor de afname van elektriciteit voor 5 tot 15 jaar. We verkennen voor iedere klant individueel de structuur die het beste aansluit bij de strategie van de klant. Dit zijn intensieve trajecten, waarbij verschillende disciplines van beide organisaties actief zijn betrokken.

Met de klanten waarmee we een Corporate PPA sluiten, bouwen we een langjarig partnerschap op. Samen bepalen we hoe de klant waarde kan creëren met de langjarige koppeling aan een wind- of zonnepark. We stellen samen een groeipad op naar een 100% duurzame energievoorziening, gebruikmakend van innovatieve producten en diensten van Eneco die bijdragen aan de energietransitie van het bedrijf en die de volatiliteit van het energienet dempen door het groeiende aandeel in duurzame opwekcapaciteit.

De koplopers in de Nederlandse markt waarmee we Corporate PPA's aangaan, zijn belangrijk voor de energietransitie. Ze spelen een rol in de verdere verduurzaming van hun sector of waardeketen. Samen met deze klanten onderzoekt Eneco hoe ook andere partijen betrokken kunnen worden in verdere verduurzaming. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met Heineken in Zoeterwoude waar vier windmolens van Eneco staan. Een goede basis voor Eneco om samen met Heineken in het samenwerkingsverband De Groene Corridor (samen met andere bedrijven en instellingen) te werken aan CO<sub>2</sub>-neutraal transport in de logistieke keten tussen de brouwerij in Zoeterwoude en de haven van Rotterdam. Eneco bijdrage omvat nieuwe duurzame lokale opwekcapaciteit en de gezamenlijke verkenning van de haalbaarheid van het

businessmodel voor mogelijke emissieloze brandstoffen zoals elektriciteit (in accu's) of waterstof (in brandstofcellen).

## Resultaten

In de afgelopen jaren heeft Eneco in Nederland al contracten gesloten met bijvoorbeeld NS, Fuji en Unilever. In het Verenigd Koninkrijk zijn Honda, Heineken en Mars gecontracteerd. Het strategisch groeidomein Client Sources hebben we in 2017 samen met onze klanten verder doorontwikkeld. In 2017 heeft Eneco daarbinnen contracten gesloten met Google, gemeente Den Haag, KPN en Schiphol Group. De besprekingen met een aantal geïnteresseerde klanten in Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk, zowel uit de corporate sector als de publieke sector, zijn in volle gang. Eneco heeft hiermee een duidelijke trend ingezet, waardoor er steeds meer bedrijven en openbare instellingen geïnteresseerd zijn in een Corporate PPA.

## Ontwikkeling van Client Sources

De kennis die is opgedaan met de grootste bedrijven (in Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk) wordt ingezet om in 2018 voor kleinere bedrijven producten en diensten te ontwikkelen waarmee ook deze bedrijven zichtbaar en herkenbaar gekoppeld worden aan specifieke duurzame opwekcapaciteit. Op deze wijze zal Client Sources voor de gehele zakelijk markt beschikbaar zijn en bijdragen aan de energietransitie van Nederland.

### Google

Afname door het Datacenter van Google in Delfzijl van de volledige output van het zonnepark Sunport.

### Gemeente Den Haag

Afnamecontract van 15 jaar voor de elektriciteitsvraag van gemeente Den Haag uit lokale, bestaande en nieuwe energiebronnen in Nederland.

### KPN

Afnamecontract voor 10 jaar voor elektriciteit uit windparken in de Noordzee

### Schiphol Group

Afnamecontract voor 15 jaar voor luchthavens in Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven en Lelystad, waarbij gestart wordt met wind uit bestaande Nederlandse windparken en vanaf 2020 voor 100% uit nieuw te bouwen windparken.

## Groei en verduurzaming warmte en koude

Eneco draagt in Nederland actief bij aan de transitie van gas naar andere warmtebronnen. Het doel is alle stakeholders te laten zien dat warmte een reëel alternatief kan zijn, afhankelijk van de situatie per wijk. Op diverse niveaus, bij de provincie, gemeenten en bij woningcorporaties, is Eneco betrokken bij deze transitie.

### Warmtetransitie

Als deelnemer aan Warmtealliantie Zuid-Holland heeft Eneco commitment uitgesproken aan de Warmterotonde en een open warmtetransportnetwerk. Onze voorbereidingen voor de aanleg van een nieuwe hoofdtransportleiding van Rotterdam-Noord naar Den Haag past in de plannen van de alliantie. In 2017 is hard gewerkt aan de planvorming voor de aanleg in nauwe samenwerking met de zes betrokken gemeenten. Een concept-voorkeustracé wordt in 2018 verder uitgewerkt. Ook nemen we deel in de Geothermie-alliantie, waarin we met lokale partners werken aan de winning van aardwarmte in Zuid-Holland.

### Verduurzaming warmtenetten

In september 2017 is Eneco op industrieterrein Lage Weide gestart met de bouw van een BioWarmte Installatie (BWI). Deze levert vanaf begin 2019 duurzame warmte aan onze warmtekanten in Utrecht en Nieuwegein. Het is voor Eneco de eerste grote stap op weg naar duurzamere stadswarmte in Utrecht. In Ypenburg en Utrecht lopen pilots met het verlagen van de temperatuur en het 'verslimmen' van het warmtenetwerk. Zo wordt het netwerk efficiënter en dus duurzamer, zonder dat klanten comfort inleveren.

Ook werken we samen met partijen aan het ontwikkelen van duurzame warmteconcepten als alternatief voor verwarming met aardgas. Met woningcorporatie Portaal tekenden we een intentieovereenkomst om de haalbaarheid te onderzoeken van Nul op de Meter-hoogbouwoningen met stadswarmte in Utrecht Overvecht.

Hoogheemraadschap van Delfland, Delfluent Services en Eneco gaan samen onderzoeken of met de restwarmte die

vrijkomt bij de vergisting van slib een naburige woonwijk kan worden verwarmd. De zuiveringsinstallatie kan in ruim 60% van de warmtebehoefte van de wijk Harnaschpolder voorzien.

Samen met woningbouwcorporaties zijn ook renovatieprojecten opgeleverd. Zo zijn met Woonstad Rotterdam vier flats omgebouwd van verwarming met aardgas naar stadswarming.

### Groei aantal warmtegebruikers

In 2017 heeft Eneco weer verschillende overeenkomsten gesloten voor warmte-projecten, zoals Florence Nightingale (Den Haag), Hoog Catharijne (Utrecht) en The View (Rotterdam). De uitvoering volgt in 2018 en 2019.

In totaal zijn er in 2017 ongeveer 5000 nieuwe woningequivalenten (WEQ) gerealiseerd, verdeeld over woningen, winkels en kantoor- en bedrijfsgebouwen. Een woningequivalent (1 WEQ) staat voor het gemiddeld energieverbruik per woning, ongeveer 29 GJ per jaar. Een kantoorgebouw verbruikt een veelvoud daarvan. We hanteren WEQ als maat om het verbruik van woningen en kantoren bij elkaar te kunnen optellen.

### Leveringsbetrouwbaarheid op orde

Via ons bedrijfsvoeringscentrum bewaken we de warmtebronnen en -netwerken, maar ook alle windmolenparken van Eneco. In 2017 is daar het monitoren en bewaken van de pilot met zogenoemde floating solar-panels in de Slufter op de Maasvlakte bij gekomen.

Operationeel is de leverbetrouwbaarheid goed op orde onder andere door structureel verbeteringen van het hoofdtransportnet van Utrecht. Daarnaast worden lekkages opgespoord met vernieuwende technieken zoals thermische luchtfotografie en de 'smart ball', een bal met lekdetectie op basis van sonar die in de leiding gebracht wordt en per gsm zijn positie doorgeeft. Ook wordt het warmtenet slimmer, te beginnen door in de wijk Ypenburg verbruiksdata en stuurdata te verzamelen om de bedrijfsvoering te optimaliseren.

## Individuele warmteoplossingen

Eneco zet zich in om versneld woningen van het gas af te helpen, met behoud van comfort. Naast collectieve oplossingen richt Eneco zich ook op individuele oplossingen, zoals de in samenwerking met Inventum ontwikkelde WarmteWinner. Daarnaast hebben we in 2017 diverse pilots gedaan met elektrische oplossingen om woningen te verwarmen, waaronder met de start-up Nerdalize.

## Duurzame productie en capaciteit

De Groep ontwikkelt assets waarbij onze klanten centraal staan. Daarvoor investeren we in de groei van duurzame productie via windparken en zonne- en biomassa centrales alsmede in innovatieve technieken om de groei te versnellen.

We betrekken onze klanten maximaal bij deze ontwikkelingen: als afnemers, als mede-ontwikkelaars, als leveranciers, als aandeelhouders en als participanten. We kiezen ervoor om onze productiemiddelen in binnen- en buitenland te ontwikkelen in een directe verbinding met onze klanten en met de lokale omgeving.

## Duurzame productie en levering

De Groep levert duurzame energie die zij deels produceert en deels afneemt van andere producenten. Het aandeel duurzame energie uit eigen productie en afnamecontracten in de totale levering van elektriciteit bedroeg in 2017 28% exclusief de acquisities in België en Duitsland. Dit is in lijn met 2016.

De totale duurzame capaciteit en productie in 2017 bleef vrijwel op peil. Hierbinnen nam de eigen duurzame productiecapaciteit toe met 7% tot 1,1 GW, terwijl de omvang van Power Purchase Agreements (PPA's) met andere eigenaren van duurzame productiecapaciteit met 8% afnam tot 1,0 GW. Daarnaast produceert onze biomassa centrale Bio Golden Raand, naast duurzame elektriciteit, sinds 2017 ook duurzame stoom. Dit zorgt weliswaar voor een hogere efficiency, maar telt niet mee in deze index.

Aan de toename van onze eigen duurzame capaciteit in Nederland werd bijgedragen door de overname in 2017 van de windactiviteiten van De Wolff Verenigde Bedrijven, waarmee 17 windparken aan onze portefeuille zijn toegevoegd. Ook in België en het Verenigd Koninkrijk nam de eigen duurzame capaciteit toe door enkele nieuwe zonneparken. Tegenover deze groei van eigen capaciteit stond een afname van Wind-op-land PPA's in Nederland.



### Levering aardwarmte Bergschenhoek

In 2017 is Warmtebedrijf Bergschenhoek gestart met de boring naar aardwarmte in Bergschenhoek. Begin 2018 zal gestart worden met produceren van warmte uit deze aardwarmtebron. AgroEnergy levert deze warmte aan de omliggende tuinbouwbedrijven.

Eind 2016 vond de financial close plaats van Norther, het grootste windpark op zee van België. Norther bestaat straks uit 44 MHI Vestas 8.4 MW windturbines. Het maximaal totaalvermogen wordt 370 MW. Het park komt 23 kilometer uit de kust te liggen, tussen Oostende en Zeebrugge. De bouw start in het voorjaar van 2018. Vanaf de zomer van 2019 produceert het park energie voor zo'n 400.000 gezinnen. De Groep is samen met partner Diamond Generating Europe (onderdeel van Mitsubishi Corporation) via een 50/50 samenwerkingsverband voor de helft eigenaar van het park. De andere 50% is van partner Elicio.

### Levering energie

TWh	2017	2016
Electriciteit	21,5	17,0
Gas	45,3	40,8
Warmte	2,8	2,9
<b>Totaal</b>	<b>69,6</b>	<b>60,7</b>

De groei in elektriciteits- en gasleveringen werd met name gerealiseerd door onze acquisities in België en Duitsland. Door de toename van het leveringsvolume daalt het aandeel duurzame elektriciteit inclusief deze acquisities naar 23%.

Geproduceerd (GWh) <sup>1)</sup>	Totaal		NL		B		UK		F	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Biomassa	233	468	233	467	-	1	-	-	-	-
Zon	136	70	39	4	54	37	27	13	16	16
Hydro	2	2	-	-	-	-	-	-	2	2
Wind op land	2.943	2.767	1.950	1.850	556	549	437	367	-	-
Wind op zee	1.523	1.472	957	923	566	549	-	-	-	-
Subtotaal duurzaam	4.837	4.778	3.179	3.244	1.176	1.136	464	380	18	18
Conventioneel	3.380	3.109	3.380	3.109	-	-	-	-	-	-
Warmtekrachtkoppeling	2.114	2.152	2.114	2.152	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>10.331</b>	<b>10.039</b>	<b>8.673</b>	<b>8.505</b>	<b>1.176</b>	<b>1.136</b>	<b>464</b>	<b>380</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

1) Inclusief ingekochte productie.

Productiecapaciteit (MW) <sup>2)</sup>	Totaal		NL		B		UK		F	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Biomassa	54	57	54	56	-	1	-	-	-	-
Zon	212	79	105	4	60	45	34	17	13	13
Hydro	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1
Wind op land	1.343	1.488	878	1.022	271	272	194	194	-	-
Wind op zee	427	427	249	249	178	178	-	-	-	-
Subtotaal duurzaam	2.036	2.051	1.286	1.331	509	496	228	210	14	14
Conventioneel	522	560	522	560	-	-	-	-	-	-
Warmtekrachtkoppeling	507	507	507	507	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>3.065</b>	<b>3.118</b>	<b>2.315</b>	<b>2.398</b>	<b>509</b>	<b>496</b>	<b>228</b>	<b>210</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

2) Inclusief controlled capacity derden.

# Smart Sustainable Solutions

## Nieuwe producten en diensten

Innovatie is essentieel in onze transformatie van energieleverancier naar energiepartner. We richten ons op vijf kansrijke gebieden waarbinnen we diensten en producten ontwikkelen: Smart Home, E-mobility, Smart Outdoor, Smart Buildings en Flexdiensten.

### Voor en door klanten

Met onze Smart Sustainable Solutions veranderen we van energieleverancier in energiepartner. We helpen klanten om mee te doen aan de energietransitie door het eenvoudig te maken en door de instapprijs toegankelijk te houden. We leveren slimme diensten en ontzorgen de klant. Hoe meer we het pakket slimme diensten uitbreiden, hoe relevanter we zijn en blijven voor onze klanten.

Eneco Beheer gelooft in een open samenwerking en co-creatie met klanten, ventures, partners, medewerkers en alle andere partijen die technologie en creativiteit gebruiken om de smart energy-oplossingen van morgen, vandaag al beschikbaar te maken.

### Smart Home

#### Toon

Quby is de ontwikkelaar van Toon, de slimme thermostaat die inzicht geeft in het energieverbruik. Toon laat ook zien

welke apparaten veel energie verbruiken. Dit maakt besparen gemakkelijker.

Volgend jaar richten we ons op de verdere ontwikkeling van slimme energiediensten, zoals de Verspillingschecker, en op de vereenvoudiging van de communicatie tussen Toon en zijn gebruikers. Daarnaast verbreedt Toon zijn toepassingsgebied van smart energy naar smart living, om te beginnen door met verzekeringsmaatschappijen ook veiligheidsoplossingen voor thuis te ontwikkelen.

### WarmteWinner

In 2016 introduceerde Eneco Beheer de WarmteWinner, een compacte pomp die energie uit warme (ventilatie)lucht haalt en daarmee het water in de cv-ketel opwarmt. De WarmteWinner is ontwikkeld in samenwerking met Inventum, die ook de productie voor haar rekening neemt. Begin 2016 schreven zo'n 13.000 geïnteresseerden zich in, en eind 2016 zijn 100 pioniers de WarmteWinner gaan testen. Uit deze testfase bleek dat de pioniers dankzij de WarmteWinner besparen op hun gasverbruik en een gezonder binnenklimaat creëren. De hoogte van de financiële besparing bleek wel sterk per huishouden te verschillen, vanwege diverse individuele factoren. De besparing lijkt daardoor lager uit te komen dan we vooraf hadden voorzien. Om de hogere besparing voor meer gebruikers mogelijk te maken worden er allerlei verbeteringen doorgevoerd in het product. De pioniersperiode is daarom in 2017 ook met enkele maanden verlengd. Eind 2017 zijn de eerste WarmteWinners verkocht aan voorinschrijvers.



### Living Lab Scheveningen

Gemeente Den Haag en Eneco Beheer starten Living Lab Scheveningen. Slimme lichtmasten (Smart City Hubs) spelen daarbij een belangrijke rol. Verschillende diensten en toepassingen zullen bijdragen aan een veiliger en aantrekkelijker Scheveningen.



Doordat de WarmteWinner gas bespaart, goed inzetbaar is in de Nederlandse woningmarkt en de markt voor warmtepompen groeiende is hebben we vertrouwen in de toekomst. We blijven dan ook investeren in de WarmteWinner en we gaan in 2018 stapsgewijs verder met de uitrol van het product.

### Producten van Eneco op de Duitse markt

LichtBlick en Eneco blijven samen innovatieve energieproducten en -diensten voor particulieren en bedrijven ontwikkelen, zoals het potentieel voor de uitbreiding van Toon op de Duitse markt en de integratie van SwarmEnergie-functies in Smart Home. De ervaring in de consumentenmarkt voor energie en de bedrijfsprocessen die geschikt zijn voor consumententransacties vormen de basis voor de ontwikkeling van nieuwe diensten onder het merk SwarmEnergie ter ondersteuning van de energietransitie in Duitsland. Eneco en LichtBlick zijn samen een aantal initiatieven gestart voor de internationale uitrol van diensten en producten, zoals Toon en CrowdNett.

### SchwarmDirigent en SwarmBatterie

De kern van de innovatie van LichtBlick vormt het eigen IT-platform SwarmDirigent voor decentrale productie, opslag en consumptie van energie, dat LichtBlick als leidende oplossing in deze markt wil zetten.

In 2017 heeft LichtBlick intelligente zonnepanelen van partners Fronius en Sonnen onder de naam de SwarmBatterie geleverd aan particulieren, met als doel om die breder op de markt te brengen. Ook is er een samenwerking opgezet met Viebrockhaus, een innovatieve fabrikant van prefab huizen.

Verder is LichtBlick projecten gestart om SwarmEnergie-services te ontwikkelen. Het bedrijf installeerde het eerste Tesla Powerpack in Duitsland bij een voedingsleverancier om de zakelijke opties voor het opvangen van pieken te verkennen. Ook is er een driejarig project met overheidssteun over intelligente huisvesting afgerond. In het SwarmHaus is de lokale energievoorziening geoptimaliseerd via een geïntegreerd systeem, zonnepanelen, opslag en elektrische auto's, gerund door het IT-platform SwarmDirigent.

## E-Mobility

### Eneco Elektrisch Laden

Eneco heeft met de propositie Elektrisch Laden een uitstekend jaar achter de rug. We wisten een groei te realiseren van 38% op het aantal laadpunten en 25% op het aantal laadpassen. Afgezet tegen de matige groei van het Nederlandse elektrische wagenpark van 7% in 2017 (door de stop van subsidie voor de Plug-in Hybrid), is dit een veelbelovende ontwikkeling. Deze mooie groei is onder andere bewerkstelligd doordat veel kleine en grotere ondernemingen (onder andere kantoren, parkeergarages en hotels) Eneco zien als belangrijke partner in de transitie naar elektrisch vervoer. Daarnaast heeft het bedrijfsonderdeel een sterke partnerrelatie opgebouwd met leasemaatschappijen en auto-importeurs.

### Eneco e-drive

Het Belgische elektrisch laden-label heeft een goed jaar achter de rug. De laadpunten van Eneco in België hebben in 2017 voor 3,3 miljoen autokilometers aan electriciteit geleverd, een absoluut record. Dat is bijna vijf keer zo veel als in 2015. De totale omzet in laaddienstverlening is in 2017 met 125% toegenomen, het aandeel laadpunten met 105% en het aantal laadpassen met 106%. Afgezet tegen een groei van 90% van het totale Belgische elektrische wagenpark is dit een mooi resultaat. Deze sterke toename komt niet alleen door het gestegen aantal laadpunten, ook worden de bestaande laadpunten intensiever gebruikt. Dankzij een innovatieve one-stop-shop formule is Eneco een sterke positie in België aan het opbouwen.

### Internationalisering

Om bij te blijven in de markt voor elektrisch laden moeten we het proces van internationalisering progressief ingaan, leren, en snel stappen zetten. Om die reden wordt in 2018 Eneco eMobility verder versterkt en als zelfstandig, internationaal georiënteerd bedrijfsonderdeel neergezet. Zo gaan we Eneco's elektrische laden-proposities behalve in Nederland en België ook in Duitsland aanbieden. Het onderdeel elektrisch vervoer (e-drive) bij Eneco België wordt vanaf januari 2018 ook vanuit Eneco eMobility aangestuurd. Hierdoor wordt er optimaler gebruik gemaakt van de systemen, IT, aanwezige kennis en wordt het salesvolume vergroot.

## Smart Outdoor

### Luminext

Luminext biedt oplossingen voor het slim beheren en besturen van de openbare verlichting. Hiermee besparen gemeenten, provincies en bedrijven energie en kosten en wordt de CO<sub>2</sub>-uitstoot en lichtvervuiling verminderd. Door alleen te verlichten wanneer het nodig is en de verlichting te dimmen zodra het kan, ontstaat een duurzame en aantrekkelijke buitenruimte. In 2017 heeft Luminext met slimme calamiteitenverlichting gezorgd voor meer veiligheid op het Leidseplein in Amsterdam. Hengelo en Leeuwarden kregen dynamische verlichting en met het omvangrijke project bij Chemelot in Geleen heeft Luminext haar eerste stappen gezet op de industriële markt.

### Living Lab Scheveningen

Living Lab Scheveningen is een publiek-private samenwerking in het kader van Smart City voor het 'verslimmen' van steden voor leefkwaliteit, bereikbaarheid, veiligheid en een goed economisch klimaat. Hieraan doen onder andere de gemeente Den Haag en Eneco mee. In 2017 is hiervoor de overeenkomst tussen de gemeente en de Groep getekend. Doel is om de lichtmasten om te vormen tot 'smart city hubs'. Dit zijn objecten die naast verlichting andere techniek in de straat een plek geven. Hiermee wordt het voor allerlei bedrijven mogelijk om diensten aan te bieden. Te denken valt aan het opladen van een elektrische auto, het verzamelen van luchtkwaliteitsgegevens, cameratoezicht voor hulpdiensten en 5G mobiele communicatie. De hubs zijn voorzien van energiezuinige openbare verlichting. Eneco treedt op als projectmanager en exploiteert de smart city hubs.

## Smart Buildings

Met bijna 30% heeft de zakelijk gebouwde omgeving een groot aandeel in de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland. Daarom richten we ons binnen het domein Smart Buildings op het ontwikkelen van producten en diensten die het bedrijfsleven helpen om deze uitstoot te verminderen, om zo de energietransitie te versnellen. Inzicht in en monitoring van het energieverbruik is hierin de eerste stap. Dit resulteerde in 2017 in het gefaseerd lanceren van twee inzicht- en monitoringsdiensten voor de zakelijke markt. Eneco InZicht bespaart tijd en geeft een facility manager de mogelijkheid om zicht te houden op energieverbruiksdata van zijn

gebouwportfolio. Het totale potentieel van deze dienst wordt geschat op ruim 65 miljoen m<sup>2</sup> van de zakelijk gebouwde omgeving.

Het Eneco MonitoringsRapport — ontwikkeld op basis van software van onze partner Simaxx — geeft klanten inzicht in de prestaties van gebouwinstallaties, waarmee zij invulling kunnen geven aan geldende wetgeving. Deze rapportage is toepasbaar voor ruim 100 miljoen m<sup>2</sup> van de zakelijk gebouwde omgeving. In 2018 werken we met Simaxx aan nieuwe proposities waarmee we het comfort in gebouwen verder kunnen verhogen en de uitstoot kunnen verminderen. In het eerste kwartaal van 2018 spelen we in op de groeiende klantbehoefte om te voldoen aan energiewetgeving door het lanceren van een dienst waarmee we klanten advies geven over de invulling van de wetgevingseisen.

## Flexdiensten

De productie van duurzame energie groeit enorm. Samen met partners en klanten probeert de Groep het energiesysteem in balans te brengen. We ontwikkelen diensten die de vraag van energieverbruikers koppelt aan het aanbod van duurzame energie. Bijvoorbeeld door pieken in energieverbruik terug te brengen of ervoor te zorgen dat duurzaam opgewekte energie opgeslagen wordt en pas ingezet op het moment dat het nodig is. Dit zorgt niet alleen voor een kostenbesparing, het zorgt er ook voor dat het energienet steeds minder terug hoeft te vallen op fossiele energie.

Zo werken we vanuit AgroEnergy samen met tuinders die over een flexibele installatie beschikken waarbij we op dagelijkse basis energieverbruik en –opwek inplannen op basis van vraag en aanbod in de energiemarkt. Hiermee dragen we samen met tuinders bij aan het met duurzame energie balanceren van het energienet en krijgen tuinders energie voor de beste prijs. Ook heeft Eneco in 2017 samen met haar partners Peeeks en Inventum een slimme elektrische boiler ontwikkeld die gebruik maakt van overvloedige groene energie om te verwarmen. Dit slimme stoken leidt niet alleen tot het efficiënter inzetten van duurzame energie; consumenten besparen hiermee ook op hun energierekening.

### Jedlix

Jedlix is de slimme app voor het opladen van elektrische auto's, gebaseerd op verschillen tussen productie en verbruik van duurzame energie. Door de optimale laadmomenten te kiezen, wordt de hoeveelheid duurzame energie in de mix groter. Jedlix laadt de auto op als de prijzen van duurzame energie het laagst zijn. Het voordeel wordt gedeeld met de consument. Renault heeft in november 2017 een belang van 25% in Jedlix genomen. Tijdens de internationale energie- en IT-beurs E-world in het Duitse Essen heeft Jedlix in februari 2017 de prestigieuze Energy App Award ontvangen.

Jedlix voor slim laden is voor een beperkt aantal merken beschikbaar. Dit wordt anders door de combinatie met Eneco Elektrisch Laden. In 2017 is er hard gewerkt om slim laden te kunnen aanbieden onafhankelijk van het type elektrische auto. Deze dienst wordt in 2018 verder ontwikkeld.

### CrowdNett

Met CrowdNett gebruikt de klant een thuisbatterij om de eigen opgewekte zonne-energie op te slaan. Deze batterij wordt aangesloten op een netwerk van thuisbatterijen. Het netwerk kan met de gezamenlijk opgeslagen zonne-energie de fluctuaties van het landelijke elektriciteitsnet opvangen. Hierdoor kan bij onbalans worden teruggevallen op de gezamenlijk ingewonnen zonne-energie in plaats van op kolencentrales. Eneco biedt als onderdeel van CrowdNett verschillende thuisbatterijen aan: de Tesla Powerwall en twee typen LG Chem thuisbatterijen. In 2017 is Eneco gaan samenwerken met Zonneplan, waardoor we klanten een totaalpakket van CrowdNett thuisbatterij plus zonnepanelen kunnen aanbieden. In december 2017 zijn de eerste vergoedingen uitbetaald aan CrowdNetters die nu een jaar op weg zijn. Eind 2017 is de verkoop gestart van Tesla Powerwall 2, een verbeterde thuisbatterij. Eneco is exclusieve leverancier in Nederland.

#### CrowdNett: virtuele energiecentrale

Thuisbatterijen gaan een grote rol spelen in het balanceren van het stroomnet. Met CrowdNett biedt Eneco een duurzame oplossing voor een groeiende uitdaging. De Powerwall slaat energie op die meteen beschikbaar is wanneer dat nodig is.

 [Meer over CrowdNett](#)



## Nieuwe ventures

We investeren in binnenlandse en buitenlandse bedrijven en start-ups die zich net als de Groep richten op duurzame energie. In 2017 zijn weer enkele nieuwe deelnemingen toegetreden tot onze kring van innovatieve bedrijven. De reden waarom wij juist in deze bedrijven investeren is omdat zij door nauw samen te werken met verschillende onderdelen van de Groep ons helpen sneller te transformeren. We koppelen op deze manier innovatief ondernemerschap aan de sterke bestaande marktpositie van de Groep.

### Next Kraftwerke

In mei 2017 heeft de Groep een belang verworven in het Duitse Next Kraftwerke, exploitant van een van de grootste virtuele energiecentrales in Europa. Next Kraftwerke, opgericht in 2009 in Keulen, is een van de grootste onafhankelijke digitale 'aggregators' van duurzame energie in Europa, en is volgens de Financial Times een van Europa's snelst groeiende bedrijven. Het breidt de activiteiten uit naar Oostenrijk, Zwitserland, Polen, Frankrijk, Italië, België en Nederland. Onze investering maakt de verdere uitbreiding mogelijk en draagt bij aan de gezamenlijke ambitie van de Groep en Next Kraftwerke om de energietransitie te versnellen.

### Thermondo

Thermondo is een Duitse start-up die particuliere verwarmingsinstallaties verkoopt en installeert. Thermondo pioniert sinds zijn start in 2012 in digitaal klantcontact, klantprocessen en slimme energiediensten. Zo heeft het software ontwikkeld om het energieverbruik van individuele huishoudens te optimaliseren. Thermondo staat bekend als een innovatieve en disruptieve speler in de relatief traditionele markt voor verwarmingsinstallaties. De Groep heeft een minderheidsbelang in dit bedrijf.

### ONZO

ONZO uit Londen heeft een platform ontwikkeld dat het energieverbruik van huishoudelijke apparatuur analyseert op basis van data uit slimme meters en 'connected' apparaten. Energiebedrijven over de hele wereld gebruiken die inzichten om hun klanten met een app gepersonaliseerde service te bieden, zoals bespaartips ('Vervang uw oude koelkast door een zuiniger exemplaar').

# Betrokken medewerkers

## De mens centraal

**Onze medewerkers maken onze duurzame missie waar. Om dat zo goed mogelijk te doen werken ze in een open dialoog, met aangepaste instrumenten en een vernieuwde organisatie mee aan het veranderende energielandschap.**

Met onze aangescherpte missie 'duurzame energie van iedereen' hebben we begin dit jaar een nieuwe stip op de horizon gezet. Onze organisatiestructuur, cultuur en samenwerkingsvormen moeten erop gericht zijn om de klant regie te geven over de eigen energiehuishouding. Of liever, de méns regie te geven. Niet alleen de klant, ook onze interne en externe medewerkers en partners zijn mensen die voor kortere of langere tijd aan Eneco verbonden zijn. Al deze mensen willen we maximaal faciliteren om in die periode een zinvolle bijdrage te leveren aan onze duurzame missie. Dit maakt dat we meer dan ooit op zoek zijn naar samenwerkingsvormen en structuren die dit ondersteunen. We willen steeds minder een hiërarchische en steeds meer een netwerkorganisatie zijn met heldere kaders en doelen waarin de mens centraal staat.

## Focus met strategisch alignment

Binnen de Groep sturen we al een aantal jaar op 'alignment': staan de neuzen van onze medewerkers dezelfde kant op om onze missie en strategie te realiseren? Om vaart te kunnen maken is het belangrijk om samen de juiste missie, cultuurwaarden, strategische doelen en keuzes voor ogen te hebben. Daarom meten we ieder jaar opnieuw op strategisch alignment via ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. In 2017 is dit gebeurd via een nieuwe onderzoeksmethodiek, waardoor cijfers met voorgaande jaren niet vergelijkbaar zijn. Vorig onderzoek had een thermometerfunctie; het huidige, uitgebreidere onderzoek biedt concrete handvatten voor een inhoudelijk strategische dialoog.

In het onderzoek van 2017 stelden we onze collega's de vraag om keuzes en prioriteiten aan te geven bij de vraag: waar staan we voor als Groep? Het doel hiervan is om te toetsen of teams binnen onze organisatie dezelfde waarden nastreven waar wij als organisatie voor willen gaan. De behaalde alignment-score op universele waarden bedraagt

78% onder onze vaste collega's (exclusief externen), wat neerkomt op een 7,8. Met deze score is de doelstelling van minimaal 75% behaald. Dat betekent dat medewerkers goed weten waar we voor staan.

Er was in 2017 extra aandacht voor onze missie en cultuurwaarden. Tijdens de lancering in februari van de nieuwe, gesplitste Eneco Groep, introduceerden we onze aangescherpte missie 'Duurzame energie van iedereen' (in plaats van 'voor iedereen', zoals voorheen). Dit deden we in een live-event op al onze locaties in binnen- en buitenland, ondersteund met een boekje op het huisadres, een videoverslag op ons intranet en een communicatiecampagne waarin staat welke toegevoegde waarde wij leveren aan onze klanten, leveranciers, aandeelhouders, enzovoort.

In het najaar introduceerden we zes verandergebieden waarin we de door ons gewenste cultuur neerzetten. De verandering wordt begeleid door de door onszelf opgeleide change-agents. En we zetten influencers in (medewerkers die door collega's aangewezen zijn als degenen die een verandering teweeg kunnen brengen) ten behoeve van verandering van onderaf.

Om alignment op waarden, strategische doelen en keuzes te kunnen vergroten, moeten we volgens het onderzoek in 2018 investeren in een aantal zaken. Ten eerste is belangrijk om de strategische doelen als topmanagement gezamenlijk vast te stellen voor de Groep als geheel en de daarbij behorende strategische keuzes te benoemen. De bepaalde doelen en keuzes worden vervolgens voor iedereen klein en dichtbij gemaakt voor het dagelijks werk. Voor hoger alignment is het belangrijk dat teams beter samenwerken, zodat er minder competitie wordt ervaren tussen teams. Ook is het van belang dat medewerkers zich in hun team veilig genoeg voelen om hun mening te geven. Een kwetsbare houding van de leider is daarin essentieel.

## Prestatiedialoog

De basis van ons prestatie management is een continue dialoog gericht op het uitspreken van duidelijke verwachtingen en een richting en op het motiveren en ontwikkelen van medewerkers. Er zijn daarom weinig vaste structuren: geen standaard salarisverhoging bij een standaard prestatieconclusie, geen vier- of vijfpuntsschaal en

geen vaste verdeling voor het aantal medewerkers dat boven- of ondergemiddeld mag presteren. Maar wel een stevig gesprek over of men het goed of niet goed genoeg gedaan heeft.

De vraagstelling naar de tevredenheid over de prestatiedialoog is dit jaar veranderd in verband met het nieuwe onderzoek en is daarom niet direct te vergelijken met de score over 2016. Toen gaf 70% aan een goed gesprek te hebben gevoerd. Dit jaar ervaart 66% van onze medewerkers dat zij voldoende in gesprek zijn geweest over hun prestaties. Een daling die reden geeft tot nader onderzoek en een nieuwe stimulans vormt om de dialoog te blijven voeren.

Een belangrijk onderdeel van de prestatiedialoog is de vraag: 'waar ligt mijn kracht'. Eneco Beheer gelooft dat iedereen talent heeft. Om de focus op ieders talent verder te vergoten, is de talentfilosofie verder aangescherpt naar 'Talent for all'.

Een logische volgende stap is 'het goede gesprek' en feedback op talenten en de ontwikkeling niet alleen tussen leidinggevende en medewerker te laten verlopen, maar tussen mensen onderling te stimuleren. Dat hoeven niet alleen collega's te zijn. Zo groeien we toe naar een cultuur waarin elkaar feedback geven en continu leren vanzelfsprekend is.

## In transitie

Het realiseren van de strategische doelen hangt voor een groot deel af van de competenties en de inzetbaarheid van management en medewerkers, de organisatiestructuur en samenwerkingsvormen. Om snel te kunnen inspelen op innovaties, veranderingen en disrupties in de markt is daarom een nieuw besturingsmodel geïntroduceerd waarbij multidisciplinaire teams strategische beslissingen nemen op basis van expertise. Zo kunnen we tegelijkertijd op meerdere terreinen besluiten nemen en dat maakt ons snel en wendbaar.

Eneco Beheer heeft in 2017 gekozen voor de werkmethode Agile Scrum (iteratief opleveren van producten), Lean Six Sigma (reduceren van overbodige werkzaamheden) en Lean Start-up (gevalideerd leren van klantfeedback). Centraal

leggen we onze doelen en kpi's voor de hele Groep vast in een verbeterd, gestructureerd proces. Zelforganiserende, multidisciplinaire teams bepalen zelf hoe ze deze doelen gaan halen. Leidinggevendenden geven vertrouwen, inspireren en laten ruimte voor experiment.

## Competenties

Alle genoemde veranderingen zijn continu en volgen elkaar steeds sneller op. Dat vraagt om leiders die richting geven aan transformeren en innoveren. Essentieel is het coachen van de teams om samen tot excellente prestaties te komen voor de klant. Eneco ondersteunt leidinggevendenden in hun persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld met het Leading Acceleration in Business-programma (LAB) voor individuele ontwikkeling en de ontwikkeling van collectief leiderschap. Ook zijn er 21 Future Leaders gestart: talentvolle leiders uit andere branches, die met hun frisse blik verandering tot stand brengen om de strategie versneld te realiseren.

## Diversiteit

Ons streven naar diversiteit blijft onverminderd. Gebalanceerde teams helpen ons om onze missie waar te maken en om zo breed mogelijk verbinding aan te gaan met onze klanten en onze omgeving. Bij aanname van nieuwe medewerkers richten we ons daarom op diversiteit in achtergrond en persoonlijkheid en op een goede verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen. Procentueel gezien werft Eneco Beheer meer vrouwen dan er solliciteren. Zo is slechts 30% van de sollicitanten vrouw, maar werft Eneco Beheer 42% vrouwen voor functies boven functieschaal 9. Meer vrouwen komen door de selectierondes dan op basis van aanbod zou mogen worden verwacht. In 2017 heeft dit erin geresulteerd dat van totale populatie nieuwe medewerkers 39% vrouw is. Door de vorming van een Strategische Board als aanvulling op de Raad van Bestuur is ook op het hoogste niveau de diversiteit toegenomen.

## Vitaliteit

De Groep streeft er naar dat iedere medewerker zijn talenten optimaal kan inzetten in een veilige en ambitieuze werkomgeving. Als medewerker draai je zelf aan de knoppen van je energievoorziening om met succes en plezier bij te dragen aan onze missie 'duurzame energie van iedereen'. Om de vitaliteit van medewerkers te vergroten en verzuim te voorkomen zijn hiertoe vorig jaar preventiemedewerkers



### Eneco Windrugzak laat de wind voor je werken

Het waait vaak hard in Nederland. Dat maakt fietsen door weer en wind soms een uitdaging. En die uitdaging hebben we gebruikt als inspiratie om de wind nóg meer voor ons laten werken. Met een duurzame en innovatieve windrugzak gevuld met thuisbatterijen die ons dagelijks leven makkelijker maakt.

 [Meer over de Eneco Windrugzak](#)

benoemd en is verzuim als expertise binnen de HR-organisatie georganiseerd om leidinggevend en medewerkers hierbij te ondersteunen.

### LichtBlick beoordeeld als beste werkgever

LichtBlick won verschillende prijzen voor beste werkgever, waaronder die van Hamburg. Deze prijs meet de werkgeverskwaliteiten van Hamburgse bedrijven door de ogen van het publiek. LichtBlick werd voor de tweede keer op rij een MINT Minded Company. Deze prijs erkent de aanmoediging van MINT junior management, MINT-talenten en MINT-specialisten. (MINT staat voor wiskunde, informatica, natuurwetenschappen en technologie). Verder werd LichtBlick door Kienbaum Consulting en het zakenblad Capital beoordeeld als het toonaangevende Duitse bedrijf in het bieden van een gezonde, duurzame en eerlijke werkomgeving en uitstekende arbeidsvoorwaarden.

## Moderne medezeggenschap

Medezeggenschap is belangrijk binnen de Groep. Ook dit doen we 'samen' en modern.

### Leden, rolprofielen en themagroepen

Elk bedrijfs onderdeel heeft een ondernemingsraad van waaruit afgevaardigden zijn gekozen in de Centrale Ondernemingsraad. Moderne medezeggenschap betekent dat de ondernemingsraden en Centrale Ondernemingsraad een beperkt aantal kernleden hebben, aangevuld met themagroepen, en dat een lid slechts enkele termijnen zitting heeft. We werken met specifieke rolprofielen, waarin is vastgelegd wat we van een OR-lid verwachten, en zetten sterk in op de ontwikkeling van de leden van de ondernemingsraden. Bij adviestrajecten maken we gebruik van themagroepen die bestaan uit enkele leden van de ondernemingsraden, aangevuld met medewerkers met een specifieke expertise.

### Vroeg betrokken

De kern van de moderne medezeggenschap is dat bestuurders hun ondernemingsraden vroegtijdig bij elk traject betrekken. Zo ontstaat er een gezamenlijke beeldvorming van het probleem of de kans. Samen kijken we naar de verschillende opties en naar de beste keuzes. Medezeggenschapstrajecten verlopen daardoor veel sneller. We nemen betere beslissingen en het draagvlak voor een beslissing is groter.

### Thema's

In 2017 hebben de ondernemingsraden zich met alle belangrijke thema's binnen hun eigen bedrijfs onderdeel, zoals reorganisaties, beziggehouden. De Centrale Ondernemingsraad, die samenwerkt met de Raad van Bestuur van de Groep, heeft zich in 2017 beziggehouden

met o.a. de splitsing, de vraag of onze aandeelhouders hun belang zouden verkopen, grote investeringen, organisatiewijzigingen die meer dan één bedrijfsonderdeel betreffen en arbeidsvoorwaarden. De Centrale Ondernemingsraad werkt samen met de leiding van de Groep aan continue veranderingen binnen het bedrijf. We zetten steeds meer in op geleidelijkheid in plaats van grootscheepse reorganisaties, die veel vragen van de organisatie en in het algemeen lang duren. Zo kunnen we ons beter richten op waar het om gaat: op onze klant en op de realisatie van onze strategie.

## Safety & Security

Veiligheid in de breedste zin des woords heeft elk jaar opnieuw prioriteit binnen Eneco. Om de prestaties op dat gebied te verbeteren, nemen we verschillende maatregelen.

### Safety

Dit jaar is de samenwerking tussen en met de verschillende bedrijfsonderdelen op het gebied van veiligheid verder verstevigd. We kennen een gemeenschappelijke aanpak om ongevallen te voorkomen door het veiligheidsbewustzijn op de werkvloer te vergroten. We besteden veel aandacht aan het voorkomen van ongevallen in de vorm van trainingen, toolboxen en voorbeeldgedrag door leidinggevenden. Op

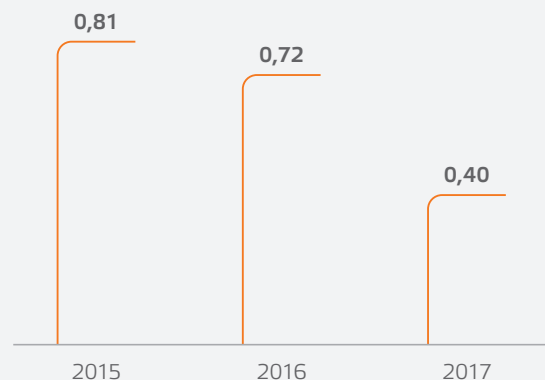
onze projecten hebben we het aantal rondgangen verhoogd en de kwaliteit van de rondgangen verbeterd. In 2017 zijn 921 rondgangen gedaan tegenover 611 in 2016. De goede gesprekken over veiligheid op de werkplek hebben een positieve uitwerking op het veiligheidsbewustzijn van de gehele organisatie. We zien het aantal incidentmeldingen toenemen, waardoor we gericht kunnen interveniëren op gevaarlijke situaties. We zijn voortdurend met aannemers in gesprek over veiligheid. Op de bouwplaats, in workshops en ook in de directiekamer.

Aan de hand van analyse van oorzaken van incidenten zijn concrete verbeteracties doorgevoerd, onder andere op het gebied van werken op hoogte, werken met vervuilde stoffen en omgaan met agressie. Deze maatregelen hebben ertoe bijgedragen dat we over het boekjaar 2017 een veiligheidsscore (RIF<sup>1</sup>) van 0,40 noteren, tegen de doelstelling van maximaal 0,96.

We streven naar een proactieve houding voor veilig werken binnen onze organisatie, in plaats van een berekenende houding ten aanzien van risicovolle werkzaamheden. De nulmeting in augustus 2017 bij Bio Golden Raand toonde aan dat we op trede 3 van de NEN Veiligheidscultuurladder staan. Met concrete verbeteracties zijn we op weg naar trede 4.

<sup>1</sup> Recordable Incident Frequency: dit is een getal waarin de veiligheidsprestatie van een onderneming wordt uitgedrukt. De RIF is de verhouding tussen het aantal arbeidsongevallen tot het werkelijk aantal productieve uren vermenigvuldigd met 200.000 gedurende een jaar.

### Safety Performance (RIF)





## Security

Een aantal securitythema's vraagt om een overkoepelende aanpak binnen de Groep. Internetveiligheid is hier een voorbeeld van. In oktober deden we mee aan een grootschalige oefening met de overheid en andere organisaties om de bedreiging van de vitale infrastructuur in Nederland door een cyberaanval te oefenen. Meer dan 40 leerpunten zijn vertaald in een verbeterplan voor de Groep. Een ander voorbeeld van samenwerking is de totstandkoming van een agressieprotocol dat is geïmplementeerd bij de afdelingen Consumenten en Eneco Installatie Bedrijven (EIB). We leren onze medewerkers beter om te gaan met agressieve klanten (zie Risicomanagement (pagina 51)).

## Crisisorganisatie

Met het risicomanagement beheerst de Groep de strategische en operationele risico's (zie Risicomanagement (pagina 51)). Mocht zich toch een calamiteit voordoen, dan is het zaak om de continuïteit van de organisatie zo goed en zo snel mogelijk te herstellen. Daarom is de crisisorganisatie van de Groep in 2017 sterk geprofessionaliseerd. Er zijn 15 oefeningen met de crisisteams gedaan en zo'n 30 incident- of BHV-oefeningen. Rolhouders in de crisisorganisatie zijn getraind en we hebben moderne middelen aangeschaft om de besluitvorming in crisissituaties te ondersteunen.

Enkele crises zijn via de crisisorganisatie succesvol gemanaged. In februari heeft de Groep te maken gehad met een ransomware-aanval. Deze crisis was in anderhalve dag opgelost, inclusief het door ons uitgevoerde back-up herstel en de extra controle werkzaamheden. Er is geen verdere schade aangericht. In oktober werd asbest geconstateerd in straalgrit dat op onze vestiging Vijfwal in Houten is gebruikt; later bleek dat ook bij een windpark besmet grit is gebruikt. Alle benodigde beheersmaatregelen zijn getroffen.

# Financieel resultaat

## Sterk resultaat zelfstandige Eneco Beheer groep

De Groep heeft sterke resultaten geboekt in 2017. Zowel door acquisities in Duitsland en België alsmede door verbetering van de onderliggende operationele resultaten zijn omzet en bedrijfsresultaat in 2017 fors gestegen ten opzichte van vorig jaar.

Ook groeide het totale aantal klanten en zette het bedrijf nieuwe stappen op het gebied van innovatie en nieuwe energiediensten. Samenvattend kijken we terug op een goed eerste jaar als zelfstandig bedrijf na de splitsing van het netwerkbedrijf per 31 januari 2017.

### Ontwikkeling van de resultaten Bedrijfsresultaat

We kijken terug op een sterk financieel resultaat in het afgelopen jaar. Het bedrijfsresultaat (EBIT) is met 49% fors gestegen van € 106 miljoen tot € 158 miljoen.

### Omzet

Dankzij de acquisitie van Eni in België en een groot belang in het Duitse LichtBlick steeg de totale omzet in 2017 met 22% naar € 3.355 miljoen. Daarmee werd ook de gering gedaalde omzet in Nederland gecompenseerd, die vooral wordt veroorzaakt doordat we opnieuw de prijsdalingen van energie van de afgelopen tijd hebben doorgegeven aan onze klanten. De omzet in warmte is iets gestegen doordat energiecentrale Bio Golden Raand dit jaar duurzaam opgewekte stoom is gaan leveren. De daling in overige opbrengsten is voor een groot deel het gevolg van de splitsing: vorig jaar werden centraal gemaakte kosten nog doorbelast naar de onderdelen van het netwerkbedrijf Stedin. In 2017 zijn aan deze kosten en doorbelasting een einde gekomen.

### Brutomarge en overige opbrengsten

De brutomarge en overige opbrengsten zijn toegenomen, van € 931 miljoen naar € 1.052 miljoen (+13%). Dit wordt onder meer verklaard door acquisities, door nieuwe zonne- en windparken die de afgelopen twee jaar in gebruik zijn genomen en de positieve gevolgen van herstructureringen

uit vorig jaar. De resultaten van onze Trading-afdeling konden verbeteren door gunstiger omstandigheden op de energiemarkt. De weersomstandigheden, die van invloed zijn op de marge door gasverkoop en opwekking van windstroom, waren vergelijkbaar met vorig jaar. De temperatuur kende geen extremen en de windkracht lag gemiddeld net als vorig jaar iets onder het langjarig gemiddelde.

### Kosten

De toename van de totale bedrijfskosten tot € 894 miljoen (+8%) wordt veroorzaakt door de acquisities. De operationele kosten zijn juist gedaald. Ten eerste omdat vanwege de splitsing de centrale kosten voor een deel niet meer gemaakt worden. Daarnaast is de daling een gevolg van kostenbesparende maatregelen en herstructurering van onze organisatie. De toename in afschrijvingskosten betreft voornamelijk de overgenomen klantenbestanden.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten werden vorig jaar nog beïnvloed door de interne financieringsverhoudingen van vóór de splitsing. De bedragen van dit jaar geven een meer operationeel beeld van de huidige financieringsstructuur, waarbij de rentedragende schulden door de hoge investeringen zijn toegenomen van € 415 miljoen per eind vorig jaar tot € 735 miljoen per 31 december 2017. De belastingdruk (€ 9 mln.) komt dit jaar lager uit dan vorig jaar (€ 14 mln.) met als belangrijkste oorzaak een éénmalige aanpassing door herstructurering van klant-activiteiten in het buitenland.

### Resultaat na belastingen

Het 'Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten' komt uit op € 127 miljoen, 23% hoger dan in 2016 (€ 103 miljoen).<sup>1</sup>

### Investerings

In 2017 heeft de Groep € 727 miljoen (2016: € 150 miljoen) geïnvesteerd in acquisities en in operationele uitbreiding en vervanging van duurzame opwekcapaciteit en bedrijfsmiddelen. Het grootste deel hiervan is betaald voor ons 50%-aandeel in LichtBlick in Duitsland en de overname van Eni in België. We gaven € 31 miljoen uit aan de uitbreiding van onze duurzame activiteiten op het gebied van

zon en biomassa, onder meer door de overname van enkele grote zonneparken en de verbouwing van onze biomassacentrale Bio Golden Raand om biostoomlevering aan AkzoNobel mogelijk te maken. De investeringen in windparken bedroegen € 99 miljoen. Naast de overname van de windmolens van De Wolff investeerden we in de verdere ontwikkeling en bouw van windparken in Nederland en België, waaronder Autena, Slufterdam, Pampero en Cordona. We investeerden € 69 miljoen in onze warmtevoorzieningsfaciliteiten; niet alleen in transport maar ook in verduurzaming van de warmte-opwekking. In de tweede helft van 2017 zijn we gestart met de bouw van de biowarmte-installatie Lage Weide, die vanaf begin 2019 duurzame warmte zal gaan leveren aan 22.000 huishoudens in Utrecht en Nieuwegein.

## Vooruitzicht

Op grond van onze strategie en groeiambities hebben wij vertrouwen in de verdere ontwikkeling van ons bedrijf. Dat neemt niet weg dat de integratie van de nieuwe onderdelen inspanning zal vergen en de marktomstandigheden uitdagend zijn en voorlopig zullen blijven. Tevens is er de actualiteit van het aandeelhouderschap in de Groep. Tegen deze achtergrond spreken wij geen resultaatverwachting uit voor 2018.

<sup>1</sup> Toelichting op de vergelijking van het 'resultaat na belastingen' t.o.v. 2016: Tot 1 juli 2016 verzorgde de Groep nog het transport van energie (elektriciteit en gas) via dochters Stedin Netbeheer en Stedin Diensten en tot november 2016 vormde ook Ecofys nog onderdeel van de Groep. Deze activiteiten zijn als gevolg van de splitsing van destijds Eneco Holding N.V. (thans Stedin Holding N.V.) in een energie- en netwerkbedrijf verkocht aan derden en zijn niet opgenomen in de vergelijkende cijfers van de resultaten. Het nettoresultaat van de betreffende activiteiten is in de vergelijkende cijfers 2016 verantwoord onder 'Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten' (€ 89 mln.) en is in 2017 niet meer van toepassing.

# Risico's

# Risicomanagement

## Besturing en beheersing

Risicomanagement draagt bij aan het op een verantwoorde wijze realiseren van onze strategische doelen. Met ons risicobeleid wegen we zorgvuldig af welke risico's de Groep loopt, welke beheersmaatregelen wij daar tegenover zetten en toetsen we de effectieve werking van deze maatregelen.

## Governance

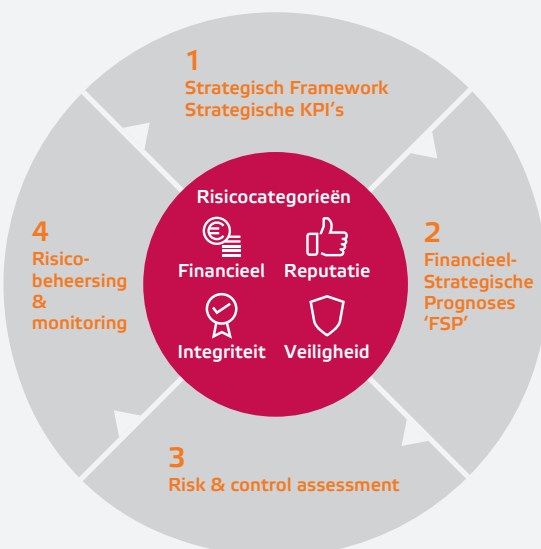
De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement van de onderneming als geheel. Voor de inrichting van het risicomanagement hanteren wij het 'three lines of defense'-model. Hiermee volgen wij de huidige good practices betreffende risicomanagement. De Raad van Bestuur heeft de uitvoering van het risicomanagement primair gedelegeerd aan de directeuren van de bedrijfsonderdelen (eerste lijn). Business Control en staf/functionele gebieden zoals compliance en veiligheid ondersteunen vanuit de 'tweede lijn' de bedrijfsonderdelen. De afdeling Group 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 Raad van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen.

De directies van de bedrijfsonderdelen bespreken elk kwartaal hun risico's, de risico-inschattingen en de status van maatregelen die zijn gericht op het beperken en beheersen daarvan. Elk kwartaal worden in de Business Unit Review de belangrijkste risico's en maatregelen aan de verantwoordelijke portefeuillehouder van de Raad van Bestuur gerapporteerd. Deze worden geconsolideerd voor rapportage aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie.

De Auditcommissie ziet toe op het adequaat functioneren van risicobeheersingsactiviteiten. De risicogrenzen op ondernemingsniveau hebben we vastgelegd in diverse concrete beleidsverklaringen, codes en richtlijnen op gebieden als veiligheid, handelsmandaten, autorisatiebevoegdheden en gedrag. Naast de kwartaalrapportages, kregen enkele onderwerpen op het gebied van risicobeheersing in 2017 specifiek de aandacht in de Auditcommissie. Dit waren onder meer de investeringen in Eni en LichtBlick, een actualisatie van het Treasury Statuut, de financieringsbehoefte in relatie tot de rating van de Groep na splitsing en tot slot cybersecurity.

## Raamwerk risico- en performancemanagement



- 1. Strategisch Framework (Strategische KPI's)**
  - Raamwerk risico- en performancemanagement
- 2. Financieel-Strategische Prognoses 'FSP'**
  - Verwachte realisatie strategische doelstellingen
  - Verwachte financiële resultaten
  - Verwachte credit rating ratio's
- 3. Risk & control assessment**
  - Bruto risico inventarisatie (risico register)
  - Bepaling controls
  - Bepaling van potentiële impact risico's op financieel strategische prognoses
- 4. Risicobeheersing & monitoring**
  - Mitigerende maatregelen en opvolging
  - Netto risicorapportage en monitoring op alle niveau's
  - Vaststellen of risico's acceptabel zijn

## Raamwerk risico- en performancemanagement

Wij hanteren het interne Eneco risicobeheersings- en controlesysteem (ECSR), dat is afgeleid van het COSO ERM raamwerk, de wereldwijde standaard voor Enterprise Risk Management. Het ECSR omvat een systematische aanpak voor risico-inventarisatie, een set van beheersmaatregelen en een self-assessmentmethodiek waarmee het management van de bedrijfsonderdelen zelf vaststelt of de beheersmaatregelen effectief zijn.

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

ieder significant risico bepalen we wat de mogelijke impact kan zijn op de risicocategorieën Financieel, Reputatie, Integriteit en Veiligheid. Wij sturen op beheersingsmaatregelen die individuele risico's verlagen en door financieel-strategische prognoses ondersteund met gevoeligheidsanalyses, waaronder single-event-stresstesten en VaR-analyses voor het totaal van alle businessrisico's. Op alle niveaus van de organisatie zijn risicobeheersingssystemen ingericht, waarin specifieke risicobeperkende maatregelen besloten liggen.

## Risicobereidheid

Onze risicobereidheid is onderverdeeld naar risicocategorieën, zoals we die binnen de Groep onderscheiden:

	laag	midden	hoog
Veiligheid	Letsel met vervangend werk	Letsel met verzuim of ziekenhuisopname	Eén of meerdere dode(n)
Integriteit & Compliance	Geen/beperkte fraude mogelijk	Incidentele fraude mogelijk	Grootschalige fraude mogelijk
Financieel	< € 1 mln	> € 1 mln	> € 10 mln
Reputatie & Kwaliteit	Beperkte negatieve beeldvorming stakeholders	Daling vertrouwen bij stakeholders	Structurele schade bij stakeholders

## Risicocategorieën

Veiligheid	Binnen Eneco is veel aandacht voor veiligheid en onze risicobereidheid is zeer laag. Ernstige voorvallen (ziekenhuisopname, dodelijk ongeval) beschouwen we als onacceptabel.
Integriteit & compliance	Het management heeft een zero tolerance beleid ten aanzien van integriteits en compliance risico's.
Financieel	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 weerrisico). Daarnaast kiezen we op specifieke gebieden, zoals op innovatie en transformatie, bewust voor een hoger risico profiel. Middels gevoeligheidsanalyses en stress-testen, stellen we vast of we voldoende robuust zijn voor tegenvallers en incidenten.
Reputatie & Kwaliteit	Onze risicobereidheid is laag, waarbij we waar mogelijk trachten te voorkomen dat er aanleiding ontstaat tot negatieve beeldvorming over de Groep.

## Ontwikkelingen 2017

Bedrijfsonderdelen voeren minimaal twee keer per jaar de self-assessment uit voor benoemde key controls. Key controls zijn beheersmaatregelen die hoge risico's verlagen. Voor controls op het gebied van IT, financiële verslaggeving en financiële managementinformatie geldt voor de

aantoonbaarheid een ambitie op 'prove me'-niveau. In 2017 is het aantal controls op het gebied van autorisatiemanagement en IT-changemanagement uitgebreid en aangescherpt. Een verdere kwaliteitsverbetering op de aantoonbaarheid is nodig om ons ambitieniveau te halen.

De aan het begin van het verslagjaar uitgevoerde splitsing vergde een bijzondere inspanning van de organisatie om dit op een beheerste en gecontroleerde wijze uit te voeren. Zowel de ontvlechting van de IT organisatie als de financieel administratieve kant is zonder materiële incidenten verlopen. In vervolg op de splitsing hebben we onze financiële risico bereidheid en impactschaal aangepast aan de omvang van de nieuwe organisatie.

Ten behoeve van het interne toezicht en sturing op onze groeiende portefeuille aan innovatieve deelnemingen, is in het afgelopen jaar de Venture Board ingesteld, met vertegenwoordiging vanuit de Raad van Bestuur.

### Incidenten

In 2017 hebben zich enkele incidenten voorgedaan. Wij lichten twee grote incidenten toe.

Eneco Zakelijk is in februari 2017 getroffen door een ransomware virus waarbij het normale bedrijfsproces gedurende twee dagen verstoord is geweest. De ransomware is via het klikken op een link in een e-mail via internet binnengedrongen en geactiveerd. De ransomware heeft toegang gehad tot de configuratiebestanden van het klantensysteem, waardoor klant- en facturatieprocessen uitvielen. De totale uitvaltijd bedroeg ongeveer 36 uur vanwege backup-herstel en extra controles. Dit incident en

het internationaal verhoogde dreigingsniveau voor de energiesector heeft geleid tot een significante investering in 2017 in cybersecurity: extra Microsoft-licenties, een awareness programma voor het personeel (Kaspersky) en advanced threat protection.

In oktober heeft een onderaannemer bij onderhoudswerkzaamheden bij de warmtekrachtcentrale Vijfwal in Houten met asbest besmet gritzand gebruikt. De werkzaamheden op de locatie zijn direct stilgelegd, bewoners en direct betrokkenen zijn geïnformeerd. Metingen hebben uitgewezen dat het asbest zich beperkt heeft tot het terrein van de centrale zelf. Na grondige schoonmaakwerkzaamheden op het terrein is de centrale weer in bedrijf genomen.

Voor rapportage over incidenten op het gebied van compliance verwijzen wij naar de paragraaf Integriteit en compliance (pagina 62) in dit jaarverslag.

### Strategische risico's

Strategische risico's doen zich voor op langere termijn en beïnvloeden de haalbaarheid van onze strategische doelstellingen. Op basis van een stakeholderanalyse is vastgesteld aan welke materiële thema's belang wordt gehecht. We hebben per thema de belangrijkste strategische risico's gedefinieerd.

#### Materiële thema's

Leven binnen de grenzen van de aarde

Klanten doen mee aan de energietransitie  
Relevant voor de klant  
Betrokken medewerkers

Een gezond financieel rendement

#### Strategische risico's

1	Verlies geloofwaardigheid duurzame imago
2	Onzeker toekomstig overheidsbeleid en regulering op duurzaamheid
3	Achterop raken in de energietransitie
4	Onvoldoende inspelen op klantbehoefte
5	Onvoldoende competenties en inzetbaarheid medewerkers
6	Onder druk komen van financieel rendement van duurzame opwek

Hieronder lichten we de strategische risico's toe, alsmede onze mitigerende strategieën.

### 1. Verlies geloofwaardigheid duurzame imago

De missie van de Groep is 'duurzame energie van iedereen', we willen koploper zijn in de energietransitie en erkenning als duurzaam energiebedrijf. Ons streven is om in de toekomst te opereren binnen de grenzen van onze aarde en onze

klanten, partners en leveranciers te helpen dit ook te doen: onze 'One Planet'-ambitie. Deze ambitie is vertaald in een CO<sub>2</sub>-reductiedoelstelling voor onze eigen bedrijfsvoering en groei in duurzame productiecapaciteit. Dit komt tot uitdrukking in externe benchmarken zoals de NGO-ranking in Nederland en de Greenpeace ranking in België. Om ons imago te beschermen kiezen we zorgvuldig onze leveranciers en partners en we passen 'know your customer' criteria toe bij acceptatie van zakelijke klanten en tegenpartijen. Verder mitigeren we het risico door transparante communicatie naar belanghebbenden over de voortgang van de executie van onze strategie.

## 2. Onzeker toekomstig overheidsbeleid en regulering op duurzaamheid

Wijzigingen in Europese en/of Nederlandse regelgeving kunnen grote impact hebben, onder meer via subsidies, CO<sub>2</sub>-beprijzing, marktinzetting en belastingen. Bij onze producten en diensten hebben we verder te maken met regelgeving met betrekking tot consumenten en met de privacywetgeving. De Groep vraagt op verschillende manieren aandacht bij de overheid voor het belang van een stabiel investerings- en financieringsklimaat dat tevens is gericht op een versnelling in de verduurzaming van de energiehuishouding. Als mitigerende maatregel spreidt de Groep haar duurzame investeringen over meerdere landen, subsidieregimes en diverse duurzame technieken (zoals

windenergie, zonne-energie, energieopslag en energie inzicht & besparing).

## 3. Achterop raken in de energietransitie

De energiemarkt is volop in transitie. We zien innovaties in technologie voor productie, opslag, besparing en conversie. Uiteraard heeft dat ook gevolgen voor het toekomstige verdienmodel voor onze leveringen aan huishoudens en industrie. Het risico is dat de Groep (te) laat of onvoldoende op deze nieuwe ontwikkelingen inspeelt, waardoor ons marktaandeel onder druk komt te staan en wij bijvoorbeeld onze doelen in het groeidomein innovatieve diensten niet bereiken.

De ontwikkeling van energiegerelateerde markten volgen we op de voet. Welke nieuwe technieken bieden kansen om conventionele productie- en regelvermogen (deels) te vervangen en hoe werkt dat door op onze energielevering in de toekomst? We zien kansen om te verduurzamen op het gebied van warmte, maar ook op de markt voor elektrisch vervoer. Daarom ontwikkelen we samen met onze klanten en partners nieuwe oplossingen en businessmodellen. De Groep mitigeert dit risico verder door het beschikbaar stellen van innovatiebudgetten, dedicated resources om technologieën te reviewen en pilots te starten. We werken samen met universiteiten en voeren marktscans uit. Zo willen we een samenhangende portfolio van 'best available technologies' ontwikkelen.



**Eelco Blok**  
CEO KPN

*'Energietransitie kan sneller'*

 Lees De Nieuwe Energie van Nederland



#### 4. Onvoldoende inspelen op klantbehoefte

Onvoldoende inspelen op klantbehoeften door middel van nieuwe innovatieve oplossingen leidt tot klantverlies en lagere inkomsten. Door het internet is het voor klanten eenvoudiger om energieleveranciers te vergelijken en over te stappen. Nieuwe producten en diensten kennen steeds meer een sterk digitaal en data-gedreven karakter. Ook in de energiesector transformeert de klantbehoefte hierdoor snel, de grenzen van de sector vervagen en nieuwe toetreders zien kansen. We zoeken als energiebedrijf meerwaarde voor onze klanten door eigen hernieuwbare productie, diensten en technologische ontwikkelingen te integreren tot totaaloplossingen. Ook bundelen we soms onze krachten met nieuwe toetreders voor de beste oplossing voor de klant. We investeren in veelbelovende bedrijven die diensten voor onze klanten ontwikkelen gebruikmakend van nieuwe technologie zoals blockchain, Internet of Things en data science. Daarnaast investeert de Groep in nieuwe technologieën om bestaande processen te verbeteren zoals data analytics. We maken gebruik van cloud technologie om kosten te reduceren en flexibiliteit te verhogen en de Internet of Things-technologie om gericht onderhoud uit te voeren op productiefaciliteiten.

#### 5. Onvoldoende competenties en inzetbaarheid medewerkers

Lacunes in competenties en verminderde inzetbaarheid van management en medewerkers brengt de mate waarin en het tempo waarop strategische doelen worden gerealiseerd in gevaar. Daarom bouwen we aan een high performance organisatie waarin de mens centraal staat. Diverse opleidings-, cultuur- en ontwikkelprogramma's voor management en medewerkers worden uitgerold en ondersteund. We ontwikkelen en implementeren passende samenwerkingsvormen die continue verbetering stimuleren.

#### 6. Onder druk komen van financieel rendement van duurzame opwek

De prijs van elektriciteit en warmte wordt momenteel nog grotendeels bepaald door de prijs van gas, steenkool en emissies. Op termijn wordt door een toenemend aandeel duurzaam productievermogen de prijs van elektriciteit echter steeds minder door deze marginale kosten van fuels bepaald. We werken met toekomstscenario's gebaseerd op mogelijke marktordeningen en prijsontwikkelingen om de robuustheid van onze langetermijninvesteringen in duurzame productiefaciliteiten te toetsen.

Ontwikkeltrajecten voor duurzame productie duren vaak enige jaren. Eenmaal operationeel, gaan wind- en zonneparken tientallen jaren mee, terwijl we de leveringsprijs maar voor een beperkt aantal jaren kunnen vastleggen op de energiehandelsmarkten. Een investering die we nu doen, verdient zichzelf niet terug wanneer de marktprijs op langere termijn structureel daalt of kosten van balanceren op de onbalansmarkt toenemen. Onze strategie is er daarom mede op gericht om duurzame productiefaciliteiten te bouwen met en op verzoek van onze klanten (Client Sources).

## Operationele risico's

Hieronder lichten we de belangrijkste operationele risico's toe die na mitigatiemaatregelen nog een ingeschatte resterende impact van > € 5 miljoen kunnen hebben.

Risico (trend t.o.v. 2016: ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersingmaatregelen
<p><b>Financiële positie</b></p> <p><b>Kredietwaardigheid ↑</b></p> <p>Afname gepercipieerde kredietwaardigheid Eneco, respectievelijk rating downgrade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Afname in bereidheid door energiehandelspartijen om de Groep ongedekte limieten op handelsposities te geven, respectievelijk toename in af te geven garanties en andere zekerheden door de Groep</li> <li>· Slechtere condities voor toegang tot kapitaal- en geldmarkten en (beperkt) hogere rente-opslagen</li> <li>· Vanwege de afsplitsing van het netwerkbedrijf is dit risico toegenomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Stress-testen met name op kritische ratio's zoals FFO/net debt</li> <li>· Sturing op contractcondities met klanten en handelstegenpartijen</li> <li>· Beschikbaarheid back-up financierings- en garantiefaciliteiten, met name te benutten in geval van volatiele marktomstandigheden *)</li> </ul>
<p><b>Spark spread ↑</b></p> <p>Verlaging marge tussen verkoopprijzen van elektriciteit geproduceerd door gascentrales en kostprijs/inkoop gas en CO<sub>2</sub></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Circa € 10 miljoen per jaar</li> <li>· Risico neemt gematigd toe gezien de ontwikkelingen op de handelsmarkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Portfoliomanagement en hedgingstrategieën in de energiehandelmarkten met energiederivaten *)</li> </ul>
<p><b>Winstgevendheid duurzame assets →</b></p> <p>Lagere toekomstige opbrengsten vanwege dalende elektriciteitsprijzen of dalende marktwaarde van groene stroom</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Circa € 5 - € 10 miljoen per jaar</li> <li>· De Nederlandse en Belgische subsidieregelingen nemen niet het volledig prijsrisico weg. Subsidieregime VK impliceert een inherent grotere gevoeligheid voor prijsniveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Spreiding van investeringen over meerdere landen</li> <li>· Afdekken posities via energiehandelmarkten *); er is echter voor een beperkt aantal jaren vooruit een liquide markt</li> <li>· Sluiten van langjarige klantbeleveringstransacties, in lijn met onze Client Sources-strategie</li> </ul>
<p><b>Weerrisico ↑</b></p> <p>Vanwege weersomstandigheden lager dan gemiddelde productieopbrengsten van windparken (weinig wind) of lagere vraag van klanten naar gas/warmte door milde winter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Circa € 20 - € 40 miljoen op jaarbasis</li> <li>· Door het uitbreiden van onze windproductie en klantenportefeuille (warmtevraag), neemt de invloed van het weer op de resultaten toe. Per huishouden neemt het temperatuurrisico overigens gradueel af vanwege betere isolatie en andere technieken. Het weerrisico is ten dele kosteneffectief te mitigeren, maar er blijft substantieel restrisico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Afsluiten van (contraire) weer gerelateerde inkoopcontracten, verkoopcontracten en derivaten *)</li> <li>· Gebruik van onze gasopslagfaciliteiten</li> <li>· Portfoliomanagement en inzet expertise op voorspelling weer in relatie tot verwacht energievraag en -aanbod</li> <li>· Toepassing van vraagsturingsmechanismen samen met onze klanten</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. 2016: ↑→↓)

**Risico's ten aanzien van business performance, beheersing en governance van onze deelnemingen en recente overnames ↑**

\*) Zie noot 32 van de geconsolideerde jaarrekening voor nadere toelichting van de beheersing van financiële risico's

Potentiële impact

· Reputatieschade en financieel verlies, waarvan de impact afhangt van de omvang en belang dat we hebben. Reputatieschade ontstaat indien beoogde businessdoelstellingen in onvoldoende mate worden bereikt of zich incidenten op het vlak van de interne beheersing voordoen. Financiële impact ontstaat bij het niet realiseren van beoogde synergievoordelen bij te consolideren overnames, schades, of bij het niet kunnen waarmaken van de groei-doelstellingen bij overnames en deelnemingen. De omvang van dit risico neemt toe, want Eneco versnelt haar transitie naar nieuwe verdienmodellen en klant afzetgebieden middels een actief acquisitiebeleid in binnen- en buitenland. Daarnaast geven wij onze op innovatie gerichte deelnemingen bewust meer ruimte zodat zij sneller kunnen innoveren en excelleren, daarbij accepteren we dat er een inherent groter risico kleefte aan dit type deelnemingen.

Beheersingmaatregelen

· Via de Venture Board houden we toezicht op onze ventureportfolio  
 · Eneco houdt middels haar vertegenwoordigende zetels in toezichthoudende organen van haar deelnemingen toezicht en toetst het beleid van het management op bedrijfsontwikkeling en interne beheersing  
 · Voor onze mee te consolideren deelnemingen geldt dat aanvullend eisen gesteld worden, met name op verslaggevings- en IT-controls, in lijn met Eneco-standaarden

Financiële verslaggeving

**Risico's op het gebied van de interne en externe financiële planning en verslaggeving →**

· Reputatieschade, claims en juridische procedures  
 · Niet compliant of onjuiste verslaggeving  
 · Ontbreken van juiste, tijdige en onderbouwde financiële stuurinformatie ten behoeve van besluitvorming door management  
 · In geval van besluit tot een aandeelhouderstransactie neemt de potentiële impact van dit risico toe

· Up-to-date houden van kennis over de financiële verslaggeving  
 · De interne controle en administratief organisatorische maatregelen, waaronder onze accountingrichtlijnen  
 · Procedures voor periodieke afsluiting, rapportage, forecasting en energiebalans

Risico (trend t.o.v. 2016: ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersingmaatregelen
<p><b>Operationeel – IT gerelateerd</b></p> <p><b>Ongeautoriseerde toegang tot en/of wijzigingen in IT-systemen alsmede cybersecurity ↑</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reputatieschade</li> <li>· Fraude</li> <li>· Financiële impact: afhankelijk van aard en ernst van het zich voordoende incident kan schade oplopen tot meer dan € 1 miljoen</li> <li>· In lijn met de maatschappelijke trend neemt het risico op cybersecurity-incidenten toe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Signalerings- en detectietechnieken op ongeautoriseerde toegang en verdachte activiteiten</li> <li>· Bewustwordingstrainingen voor medewerkers</li> <li>· Assurancetoetsing door derden (audits en certificeringen)</li> <li>· IT change management, beleid op toekennen en intrekken van accounts, bijbehorende rechten en toepassen IT-beveiligingsprotocollen</li> </ul>
<p><b>Operationeel – Klanten</b></p> <p><b>Business continuity interrupties ↓</b> Ongevallen en/of storingen in onze warmtelevering, productie, handels- of klantsystemen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Veiligheidsincidenten met letsel of erger</li> <li>· Financiële impact: afhankelijk van aard- en ernst van het zich voordoende incident, kan dit oplopen tot meer dan € 5 miljoen</li> <li>· Risico neemt af vanwege afsplitsing van het netwerkbedrijf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Veiligheidsbeleid en voorschriften</li> <li>· Dubbel uitgevoerd IT-platform voor kritische systemen</li> <li>· Uitvoeren van periodieke crisismanagement- en hersteltesten</li> <li>· Business Interruption Awareness programma uitgerold bij de bedrijfssonderdelen</li> <li>· Onderhoud en monitoring van onze warmtenetten en eigen productie-units</li> </ul>
<p><b>Wet- en regelgeving</b></p> <p><b>Het niet voldoen aan wet- en regelgeving →</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reputatieschade</li> <li>· Claims</li> <li>· Juridische procedures</li> <li>· Financiële impact: afhankelijk van aard en ernst van eventuele overschrijdingen, kan oplopen tot meer dan € 5 miljoen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compliance control frameworks bij bedrijfssonderdelen</li> <li>· Up-to-date houden van kennis over aankomende relevante wetgeving en dit actief delen met de business via interne media en kennis sessies</li> </ul>

## In control-verklaring

**De Raad van Bestuur is zich bewust van de verantwoordelijkheid voor de adequate en effectieve werking van de interne beheersing binnen Eneco beheer groep.**

De Raad van Bestuur heeft onder meer het in de risicoparaagraaf beschreven risicobeheersing- en controlesysteem ingezet als instrument om te waarborgen dat de realisatie van strategische, operationele en financiële doelstellingen wordt bewaakt, de verslaggeving over financiële en niet-financiële informatie betrouwbaar is en dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Aan ieder intern risicobeheersings- en controlesysteem zijn echter inherente beperkingen verbonden. Wij kunnen dan ook nimmer absolute zekerheid geven dat wij onze ondernemingsdoelstellingen zullen realiseren of dat zich geen materiële 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 financiële verslaggeving geen afwijkingen van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar voldoende hebben gewerkt.

Net als in 2016 heeft de Raad van Bestuur in 2017, naar aanleiding van onder andere self-assessments van de bedrijfsonderdelen en internal audit, extra aandacht gegeven aan de versterking en formalisering van beheersmaatregelen ten aanzien van verslaggevingsrisico's en van risico's verbonden aan voortgaande digitalisering, waaronder cybersecurity. De interne controle systemen rondom beide thema's zullen in 2018 verdergaand worden versterkt, zodat we aanvullende borging en zekerheid op deze gebieden bereiken.

Daarnaast zal er extra aandacht besteed worden in 2018 aan de risico's op het gebied van de internationalisering

van ons bedrijf, deze zijn in omvang toegenomen in verband met de gedane acquisities in het verslagjaar.

Tot slot is vermeldenswaard dat de in het begin van 2017 uitgevoerde splitsing tussen het energiebedrijf en het netwerkbedrijf volgens plan is verlopen en niet tot belangrijke lacunes in de interne beheersing heeft geleid.

# Governance

# Bestuur

## Taken en verantwoordelijkheden

### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) is eindverantwoordelijk voor de prestaties van N.V. Eneco Beheer. De RvB van N.V. Eneco Beheer heeft vier leden. Hun personalia zijn te vinden op de corporate site van Eneco Groep N.V., die de enig aandeelhouder is van N.V. Eneco Beheer.

### Naast Raad van Bestuur ook Strategic Board

Voor N.V. Eneco Beheer is gekozen om midden 2017 een nieuwe wijze van besturen in te voeren. De energietransitie zet versneld door en we zien grote kansen en uitdagingen in de markt. Dit vraagt om vaart te maken met de transformatie van het bedrijf en tegelijkertijd de prestaties te verbeteren. En het vraagt het vergroten van snelheid, kwaliteit en wendbaarheid van besluitvorming en executiekracht. Een model dat meer mensen in de organisatie in staat stelt om verantwoordelijkheid te nemen. Dit houdt in dat naast de formele collegiale verantwoordelijkheid die de vier leden van de RvB hebben, er tevens gewerkt wordt met een Strategic Board (SB), bestaande uit de huidige RvB aangevuld met een Chief HR Officer. In 2018 zal een Chief Customer Officer toegevoegd worden. Elke portefeuille in de SB heeft een strategische focus, die cruciaal is voor het succes.

## Gedragscode

Voor iedereen binnen N.V. Eneco Beheer gelden gedrags- en integriteitsnormen die schriftelijk zijn vastgelegd. Binnen Eneco Groep zijn vertrouwenspersonen benoemd aan wie medewerkers integriteitsklachten kunnen melden (zie Integriteit en compliance (pagina 62)).

# Integriteit en compliance

Eneco Beheer voert een (pro)actief compliance- en integriteitsbeleid, dat ervoor moet zorgen dat wij voldoen aan wet- en regelgeving.

## Integriteit

Eneco Beheer kan haar leidende duurzame rol alleen goed vervullen als we de hoogste gedragsnormen hanteren. In de Eneco Gedragscode zijn de voor ons geldende normen en waarden vastgelegd.

In 2017 hebben we binnen de Groep veel aandacht gegeven aan het stimuleren van gewenst gedrag. Door continu te vernieuwen en te verbeteren maken we het verschil en zijn we waardevol voor onze klanten, aandeelhouders en medewerkers. Om dit proces te versnellen hebben we een cultuurprogramma uitgerold met de naam 'The new way of Working'. In dit programma staat een verdere verdieping van onze waarden centraal. Onze waarden – klant eerst, samen, vertrouwen geven en verantwoordelijkheid nemen – staan daarbij voor wat we vinden, hoe we met elkaar en met de samenleving willen omgaan. Precies wat onze strategie ons vraagt. Het is onze leidraad, die helpt om continu de juiste beslissingen te nemen over de vraag hoe we een activiteit ten uitvoer brengen.

Het afgelopen jaar hebben we ook verder gebouwd aan een positieve cultuur door middel van het geven van workshops. Daarin stimuleren we iedereen om het belang van integriteit en het naleven van onze regels en normen ook in het dagelijks werk veelvuldig te bespreken en in de praktijk te brengen. Ook besteden we regelmatig aandacht aan ons integriteitsbewustzijn door te communiceren over dilemma's en door middel van e-learnings.

Doorlopend besteden we aandacht aan fraudedetectie en het afhandelen van gerezen integriteits-issues. Er is een meldpunt integriteit en er zijn binnen de Groep twee vertrouwenspersonen. Medewerkers die slachtoffer zijn geworden van ongewenste psychosociale arbeidsomstandigheden zoals pesten, discriminatie of seksuele intimidatie kunnen bij deze vertrouwenspersonen terecht. In 2017 ligt het aantal meldingen bij het meldpunt op 101 en bij de vertrouwenspersonen op 19, een kleine verhoging ten opzichte van het aantal meldingen in 2016.

## Compliance met wet- en regelgeving

Het niet voldoen aan nationale en internationale wet- en regelgeving brengt risico's met zich mee ten aanzien van onze 'license to operate' en klantreputatie, dit naast de financiële effecten van boetes en ongeldige overeenkomsten. Eneco Beheer heeft een groepsbreed compliance beleid, voert een jaarlijks compliance programma uit en heeft een Compliance Officer ter ondersteuning hiervan. De Compliance Officer werkt bij het intern stimuleren van de naleving van weten regelgeving nauw samen met de afdelingen Legal en Regulatory Affairs. Daarnaast zijn er in ieder bedrijfs onderdeel compliance aanspreekpunten actief.

Intern wordt assurance verkregen door middel van de In controlverklaring en audits. Extern wordt er toezicht gehouden op de handhaving van de wet door diverse toezichthouders, waaronder de Autoriteit Consument en Markt (ACM) en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

In 2017 heeft de Groep zich flink ingespannen om op de juiste wijze af te splitsen van Stedin en beide ondernemingen compliant aan de splitsingswetgeving te laten zijn.

Vanuit de Europese regelgeving trad op 3 januari 2018 MiFID II in werking. De Groep onderzocht in 2017 of ze verplicht is een MiFID-vergunning aan te vragen. Na onderzoek en externe verificatie is geconcludeerd dat Eneco een ontheffing van de verplichting tot het hebben van een MiFID-vergunning kan krijgen en is deze per ultimo 2017 aangevraagd.

In 2017 heeft het inbedden van de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming, die in mei 2018 van kracht wordt, veel aandacht gekregen. Van 8 datalekken hebben wij een melding gedaan aan de AP.

Tevens blijkt uit de Verklaring Naleving Gedragscode voor Leveranciers, Meetbedrijven en Onafhankelijke Dienstenaanbieders dat wij zorgvuldig omgaan met gegevens van onze klanten. De verklaring voor 2017 is Gedragscode Leveranciers (pagina 167) in dit jaarverslag en is ook te vinden op onze corporate website ([Onze gedragsafspraken](#)).



Binnen de Groep hebben we in 2017 een compliance-incident afgehandeld dat we hebben benoemd in bovengenoemde Verklaring. Er is geconstateerd dat Eneco Consumenten B.V. bij een inzichtdienst klanten meer inzicht heeft gegeven dan feitelijk was toegestaan op basis van het klantmandaat. Na ontdekking zijn de nodige maatregelen genomen zodat deze situatie per 17 mei 2017 is beëindigd.

Op 8 maart 2017 heeft de Autoriteit Consument & Markt (ACM) onze dochteronderneming Oxxio een boete opgelegd van 1 miljoen euro. Dit omdat de ACM heeft geconstateerd dat Oxxio een periode per abuis verkeerde gegevens heeft aangeleverd aan het Contract Einde Register (CER). Dit werd veroorzaakt door de overgang naar een ander contractstelsel binnen Oxxio. Oxxio betreurt dat er verkeerde gegevens naar het register zijn gestuurd. Omdat onder meer onze klanten zelf altijd de juiste informatie hebben gekregen en zij gewoon boetevrij konden overstappen, vinden wij de boete disproportioneel en is besloten in beroep te gaan. Dit beroep bij de rechtbank staat gepland in 2018.

# Remuneratie 2017

## Beloningsbeleid Raad van Bestuur

Bij het vaststellen van de beloning voor de leden van de Raad van Bestuur houdt Eneco Groep N.V. rekening met haar bijzondere maatschappelijke positie door het hanteren van het marktprincipe en het matigingsprincipe.

## Uitgangspunt

De primaire arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur (RvB) worden bepaald op basis van het 'Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur' dat op 20 mei 2005 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) van Eneco Holding N.V. is vastgesteld.

Het beloningsbeleid van de RvB moet Eneco Groep in staat stellen om gekwalificeerd management aan te trekken en vast te houden. De gewenste marktpositie voor de arbeidsvoorwaarden van de RvB-leden heeft als referentie het mediaanniveau in de Algemene Markt voor Bestuurders. Hierbij zijn twee beleidsprincipes leidend: het marktprincipe en het matigingsprincipe.

## Markt- en matigingsprincipe

Het marktprincipe betekent dat Eneco Groep gezien moet worden als een normaal, commercieel en marktgeoriënteerd bedrijf. Het matigingsprincipe houdt in dat de RvC een terughoudend bezoldigingsbeleid hanteert met het oog op de historie van Eneco Groep en omdat de aandelen van Eneco Groep N.V. voor 100% in handen zijn van publieke aandeelhouders (gemeenten). Daarom vertaalt de RvC de benchmark met bedrijven van vergelijkbare omvang en complexiteit in de private sector niet volledig naar de actuele beloning van de bestuurders van Eneco Groep.

Bij de vaststelling van het beloningsbeleid hanteert de RvC het referentiekader van de algemene arbeidsvoorwaarden voor bestuurders, dat wordt opgesteld op basis van de beloningsgegevens van meer dan 200 bestuurders. Om recht te doen aan het marktprincipe positioneert Eneco Groep zich rond de mediaan van het referentiekader. Hiermee richten we ons op de middelgrote bedrijven uit de referentiegroep en vermijden we dat wordt gemeten ten opzichte van de grootste bedrijven.

Het matigingsprincipe houdt in dat we de mediaanuitkomst niet overnemen, maar dat er een reductie plaatsvindt. In overeenstemming met het door de AvA goedgekeurde bezoldigingsbeleid hanteert Eneco Groep in het beloningsbeleid een bandbreedte van plus of min 20% rond de op de mediaan geplaatste referentie. Met de laatste salarisreferentie was de actuele "matiging" opgelopen tot meer dan 30% ten opzichte van de mediaan.

## Variabele beloning

Ook in 2017 is de beloning van de leden van de RvB afhankelijk van prestatiecriteria. De vier hoofdcriteria voor variabele beloning liggen grotendeels in lijn met de strategische thema's en zijn:

1. Financieel resultaat (EBITDA)
2. Omzet nieuwe producten (o.a. Toon, WarmteWinner, Jedlix, Luminext)
3. Passende aandeelhouders (prestatie criterium voor CEO en CFO), autonome en acquisitieve groei (prestatie criterium CSGO) en Operational Excellence (prestatie criterium COO)
4. Bezetting, ontwikkeling en samenwerking van de top van de Eneco Groep versterken.

Op de website [eneco.nl/corporate](http://eneco.nl/corporate) publiceert Eneco Groep jaarlijks het remuneratierapport waarin nadere details over de beloning van de Raad van Bestuur zijn opgenomen.

# N.V. Eneco Beheer Jaarrekening 2017

# N.V. Eneco Beheer

## Jaarrekening 2017

<b>Geconsolideerde jaarrekening 2017</b>	<b>67</b>	<b>29</b> Operationele leases	112
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	67	<b>30</b> Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen	113
Geconsolideerd overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	68	<b>31</b> Transacties met verbonden partijen	115
Geconsolideerde balans	69	<b>32</b> Beheersing van financiële risico's	115
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	70	<b>33</b> Kapitaalmanagement	121
Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen	71	<b>34</b> Gebeurtenissen na balansdatum	122
<b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>72</b>	<b>Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht</b>	<b>123</b>
<b>1</b> Grondslagen voor de financiële verslaggeving	72	<b>35</b> Mutatie werkkapitaal	123
<b>2</b> Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	76	<b>Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen</b>	<b>124</b>
<b>Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening</b>	<b>87</b>	<b>Vennootschappelijke jaarrekening</b>	<b>127</b>
<b>3</b> Opbrengst energielevering en energie gerelateerde activiteiten	87	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	127
<b>4</b> Overige opbrengsten	87	Vennootschappelijke balans	128
<b>5</b> Personeelsbeloningen	87	<b>Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening</b>	<b>129</b>
<b>6</b> Bezoldiging bestuurders	88	<b>1</b> Waarderingsgrondslagen	129
<b>7</b> Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	89	<b>2</b> Bezoldiging bestuurders	129
<b>8</b> Financiële baten	89	<b>3</b> Financiële vaste activa	130
<b>9</b> Financiële lasten	90	<b>4</b> Eigen vermogen	130
<b>10</b> Belastingen over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	90	<b>5</b> Rentedragende schulden	131
<b>11</b> Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	91	<b>6</b> Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen	131
<b>12</b> Overheidssubsidies	92	<b>7</b> Accountantskosten	131
<b>Toelichting op de geconsolideerde balans</b>	<b>93</b>	<b>8</b> Gebeurtenissen na balansdatum	131
<b>13</b> Materiële vaste activa	93	<b>9</b> Voorstel winstbestemming 2017	132
<b>14</b> Immateriële vaste activa	95		
<b>15</b> Bedrijfscombinaties	96		
<b>16</b> Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	99		
<b>17</b> Uitgestelde belastingen	100		
<b>18</b> Afgeleide financiële instrumenten	102		
<b>19</b> Overige financiële vaste activa	104		
<b>20</b> Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	105		
<b>21</b> Handelsdebiteuren	105		
<b>22</b> Overige vorderingen	106		
<b>23</b> Liquide middelen	106		
<b>24</b> Groepsvermogen	106		
<b>25</b> Personeelsvoorzieningen	108		
<b>26</b> Overige voorzieningen	110		
<b>27</b> Rentedragende schulden	111		
<b>28</b> Handelscrediteuren en overige schulden	112		

# Geconsolideerde jaarrekening 2017

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € 1 mln.	Toelichting	2017	2016
Opbrengst energielevering en energie gerelateerde activiteiten	3	3.309	2.642
Inkoop energie en energie gerelateerde activiteiten		2.303	1.815
<b>Brutomarge</b>		<b>1.006</b>	<b>827</b>
Overige opbrengsten	4	46	104
<b>Brutomarge en overige opbrengsten</b>		<b>1.052</b>	<b>931</b>
Personeelsbeloningen	5	242	211
Uitbesteed werk en andere externe kosten		374	355
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële vaste activa	13	214	218
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties immateriële vaste activa	14	56	32
Overige bedrijfskosten		8	9
<b>Bedrijfskosten</b>		<b>894</b>	<b>825</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>158</b>	<b>106</b>
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	7	-	7
Financiële baten	8	7	14
Financiële lasten	9	-29	-10
<b>Resultaat voor belastingen uit voortgezette activiteiten</b>		<b>136</b>	<b>117</b>
Belastingen	10	-9	-14
<b>Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		<b>127</b>	<b>103</b>
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten (netwerkactiviteiten)	11	-	89
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>127</b>	<b>192</b>
<b>Resultaatverdeling:</b>			
Resultaat toe te rekenen aan minderheidsaandeelhouders		-	-
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouder van N.V. Eneco Beheer		127	192
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>127</b>	<b>192</b>

## Geconsolideerd overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

x € 1 mln.	Toelichting	2017	2016
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>127</b>	<b>192</b>
Aanpassingen voor:			
<b>Niet-gerealiseerde resultaten die niet via de winst- en verliesrekening worden afgewikkeld</b>			
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd		-	-25
Herwaardering van toegezegd-pensioenregelingen		-1	-
<b>Niet-gerealiseerde resultaten die wel via de winst- en verliesrekening worden afgewikkeld</b>			
Translatieverschillen		-6	-14
Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen	24	-28	-80
Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen en afdekking netto-investering in buitenlandse entiteiten	24	6	20
Aandeel in niet-gerealiseerde resultaten van geassocieerde deelnemingen en joint ventures, na belasting		1	-
<b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>-28</b>	<b>-99</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>99</b>	<b>93</b>
<b>Resultaatverdeling:</b>			
Minderheidsaandeelhouders		-	-
Aandeelhouder van N.V. Eneco Beheer		99	93
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>99</b>	<b>93</b>

## Geconsolideerde balans

Informatie over de balans	Toelichting	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	13	2.538	2.499
Immateriële vaste activa	14	976	282
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	16	111	60
Uitgestelde belastingvorderingen	17	27	5
Financiële vaste activa			
- Afgeleide financiële instrumenten	18	65	90
- Overige financiële vaste activa	19	111	76
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>3.828</b>	<b>3.012</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Activa aangehouden voor verkoop	20	214	12
Immateriële activa en voorraden		58	52
Handelsdebiteuren	21	650	500
Actuele belastingvorderingen		7	3
Overige vorderingen	22	244	996
Afgeleide financiële instrumenten	18	190	155
Liquide middelen	23	465	343
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>1.828</b>	<b>2.061</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>5.656</b>	<b>5.073</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouder van N.V. Eneco Beheer	24	2.866	3.118
Minderheidsbelangen	24	3	3
<b>Totaal groepsvermogen</b>		<b>2.869</b>	<b>3.121</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Personeelsvoorzieningen	25	10	7
Overige voorzieningen	26	94	72
Uitgestelde belastingverplichtingen	17	306	187
Afgeleide financiële instrumenten	18	45	56
Rentedragende schulden	27	453	388
Overige schulden	28	117	110
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>1.025</b>	<b>820</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	20	9	9
Personeelsvoorzieningen	25	7	6
Overige voorzieningen	26	7	7
Afgeleide financiële instrumenten	18	181	129
Rentedragende schulden	27	282	27
Actuele belastingverplichtingen		52	-
Handelscrediteuren en overige schulden	28	1.224	954
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>1.762</b>	<b>1.132</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>5.656</b>	<b>5.073</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 mln.	Toelichting	2017	2016
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>127</b>	<b>192</b>
Aanpassingen voor:			
- Financiële baten en lasten in het resultaat	8.9	22	-1
- Belastingen ten laste van het resultaat	10	9	39
- Resultaat geassocieerde deelnemingen		-	-7
- Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële vaste en immateriële activa	13.14	270	362
- Resultaat bij verkoop materiële en immateriële vaste activa		2	7
- Mutatie werkkapitaal	35	288	-113
- Mutatie voorzieningen, afgeleide financiële instrumenten en overige		35	-154
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>753</b>	<b>325</b>
Ontvangen dividend van geassocieerde deelnemingen en joint ventures		4	8
Betaalde rente		-17	-10
Ontvangen rente		4	-
Ontvangen (-betaalde) vennootschapsbelasting		-8	-30
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>736</b>	<b>293</b>
Nieuw verstrekte leningen		-8	-25
Aflossing verstrekte leningen		2	-
Acquisitie dochterondernemingen (netto)		-459	-24
Desinvestering dochterondernemingen (netto)		2	-
Acquisitie joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen	16	-32	-1
Desinvestering joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen	16	-	-
Investerings materiële vaste activa	13	-142	-298
Desinvesteringen materiële vaste activa	13	3	9
Investerings immateriële vaste activa	14	-14	-6
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-648</b>	<b>-345</b>
Dividendbetalingen		-	-
Aflossing langlopende rentedragende schulden	27	-52	-34
Aflossing kortlopende rentedragende schulden		-25	
Nieuw verkregen langlopende rentedragende schulden	27	118	218
Nieuw verkregen kortlopende rentedragende schulden		25	
Aankoop belang minderheidsaandeelhouders		-	-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>66</b>	<b>184</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>154</b>	<b>132</b>
Saldo liquide middelen per 1 januari	23	343	211
Translatieresultaat liquide middelen dochterondernemingen		-1	
Saldo liquide middelen inkrimping consolidatiekring		-31	-
<b>Saldo liquide middelen per 31 december</b>	23	<b>465</b>	<b>343</b>

In het geconsolideerd kasstroomoverzicht voor 2016 zijn ook kasstromen opgenomen inzake de beëindigde bedrijfsactiviteiten. Voor verdere informatie, raadpleeg de toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht.



## Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

x € 1 mln.	Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouder van N.V. Eneco Beheer <sup>1</sup>									
	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Herwaarderings-reserve	Reserve translatie-verschillen	Reserve kasstroom afdekkingen	Ingehouden resultaten	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen	Minderheids-belangen	Totaal groeps-vermogen
<b>Per 1 januari 2016</b>	<b>122</b>	<b>34</b>	<b>779</b>	<b>15</b>	<b>90</b>	<b>5.170</b>	<b>264</b>	<b>6.474</b>	<b>4</b>	<b>6.478</b>
Resultaat na belastingen 2016	-	-	-	-	-	-	192	192	-	192
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-25	-14	-60	-	-	-99	-	-99
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-25</b>	<b>-14</b>	<b>-60</b>	<b>-</b>	<b>192</b>	<b>93</b>	<b>-</b>	<b>93</b>
Winstbestemming 2015	-	-	-	-	-	264	-264	-	-	-
Uitkering aan Stedin Holding N.V. (dividend in natura)	-	-34	-	-	-	-3.415	-	-3.449	-	-3.449
Afstoten activiteiten Netwerkgroep	-	-	-735	-	-	735	-	-	-	-
Reclassificatie afschrijving netwerken gereguleerd (na belastingen)	-	-	-19	-	-	19	-	-	-	-
Wijziging in belang minderheidsaandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-	-	-1	-1
<b>Totaal transacties met (voormalig) eigenaren van de vennootschap</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-754</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-2.397</b>	<b>-264</b>	<b>-3.449</b>	<b>-1</b>	<b>-3.450</b>
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>122</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>2.773</b>	<b>192</b>	<b>3.118</b>	<b>3</b>	<b>3.121</b>
Resultaat na belastingen 2017	-	-	-	-	-	-	127	127	-	127
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-7	-20	-1	-	-28	-	-28
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-7</b>	<b>-20</b>	<b>-1</b>	<b>127</b>	<b>99</b>	<b>-</b>	<b>99</b>
Winstbestemming 2016	-	-	-	-	-	192	-192	-	-	-
Dividend aan Stedin Holding N.V.	-	-	-	-	-	-351	-	-351	-	-351
<b>Totaal transacties met (voormalig) eigenaren van de vennootschap</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-159</b>	<b>-192</b>	<b>-351</b>	<b>-</b>	<b>-351</b>
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>122</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-6</b>	<b>10</b>	<b>2.613</b>	<b>127</b>	<b>2.866</b>	<b>3</b>	<b>2.869</b>

<sup>1</sup> Voor verdere informatie omtrent het eigen vermogen, raadpleeg toelichting 24 Groepsvermogen.

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## 1. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

### 1.1 Algemene informatie

N.V. Eneco Beheer (‘de vennootschap’) is een vennootschap naar Nederlands recht, statutair gevestigd te Rotterdam en houdstermaatschappij van dochterondernemingen, deelnemingen in joint operations en joint ventures alsmede geassocieerde deelnemingen (deze gezamenlijk aangeduid als ‘Eneco’ of ‘Groep’). Eneco Groep N.V. houdt 100% van de aandelen van de vennootschap en is de uiteindelijke moeder. De vennootschap is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24246970.

Vanuit haar missie ‘duurzame energie van iedereen’ investeert de Groep in de verdere verduurzaming van de energieketen met als doel energie ook op langere termijn schoon, leverbaar en betaalbaar te houden voor onze klanten. De Groep richt zich op innovatieve energiediensten en producten. Hiermee kunnen klanten energie besparen, zelf of samen duurzame energie opwekken en energie terugleveren aan het energienet. Daartoe worden nieuwe diensten ontwikkeld die vorm en inhoud geven aan de energietransitie, onder meer via het platform Toon®, innovatieve flexdiensten en diensten gericht op energiebesparing. De Groep is behalve in Nederland ook actief in België, Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk.

Tot 1 juli 2016 verzorgde de Groep het transport van energie (elektriciteit en gas). Deze activiteiten zijn afgestoten buiten de Groep ten behoeve van de splitsing van destijds Eneco Holding N.V. (thans Stedin Holding N.V.) in een energie- en netwerkbedrijf. Deze netwerkactiviteiten zijn als een dividend in natura uitgekeerd aan aandeelhouder Stedin Holding N.V..

De belangrijkste strategische samenwerkingsverbanden betreffen deelnemingen, participaties en lidmaatschappen in windparken, zowel onshore als offshore, in startups en in coöperaties. Enkele voorbeelden hiervan zijn de gezamenlijke investeringen met Mitsubishi Corporation in het offshore windpark Luchterduinen dat in 2016 in gebruik is genomen en het offshore windpark in ontwikkeling Norther voor de Belgische kust. Daarnaast neemt de Groep deel in de energiecentrale Enecogen VOF, in energiebedrijf Groene Energie Administratie B.V. (Greenchoice) en vanaf 2017 in het Duitse Next Kraftwerke GmbH, exploitant van een virtuele energiecentrale (Virtual Power Plant).

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld door de Raad van Bestuur van de vennootschap. De jaarrekening 2017 is ondertekend door de Raad van Bestuur in de vergadering van 16 februari 2018 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Tenzij anders vermeld, zijn alle bedragen opgenomen in de jaarrekening in miljoenen euro.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2017 geldende International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Commissie, en Titel 9 Boek 2 BW. Waar noodzakelijk zijn waarderingsgrondslagen van

joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen in overeenstemming gebracht met die van N.V. Eneco Beheer. De geconsolideerde jaarrekening is met toepassing van het continuïteits- en het toerekeningsbeginsel opgesteld. Vanaf 1 januari 2017 is naar aanleiding van een herbeoordeling op grond van IFRS 11 'Joint Arrangements' een 50%-participatie in een samenwerkingsverband niet langer als een joint operation verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening, maar als een joint venture.

De vennootschappelijke winst- en verliesrekening is op grond van artikel 402, Titel 9 Boek 2 BW in beknopte vorm weergegeven.

## 1.2 Nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden

De volgende wijzigingen in een bestaande IFRS-standaard die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd per 1 januari 2017, zijn relevant voor Eneco en in voorkomende situaties toegepast bij het opstellen van deze jaarrekening:

- IAS 7 'Statement of Cash Flows': dit betreft een wijziging in het kader van het IASB-project 'Disclosure Initiative' dat gaat over de herziening van de toelichting in de jaarrekening. Deze wijzigingen in IAS 7 zijn bedoeld om gebruikers van de jaarrekening meer inzicht te geven in de mutaties gedurende het boekjaar die zijn gerelateerd aan de schulden die voortvloeien uit de financieringsactiviteiten van het bedrijf. Voor zover inhoudelijk van toepassing dienen de volgende mutaties in deze schulden te worden toegelicht in de jaarrekening: 1) mutaties in de financieringskasstromen, 2) mutaties die voortvloeien uit het verkrijgen of verliezen van 'control' over een dochteronderneming of andere bedrijfsactiviteiten, 3) mutaties als gevolg van veranderingen in de vreemde valutakoersen, 4) veranderingen in reële waarden, en 5) overige mutaties. Daartoe is in toelichting 27 ('Rentdragende schulden') informatie verstrekt over de mutaties in de schulden die voortvloeien uit de financieringsactiviteiten. In verband met de prospectieve toepassing van deze wijzigingen in IAS 7 is deze toelichting niet voor 2016 opgenomen.

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

- IFRS 9 'Financial Instruments': deze standaard stelt een alomvattend kader voor de classificatie, presentatie, opname en waardering voor alle financiële activa en financiële verplichtingen. Daarmee vervangt deze standaard de bestaande regelgeving in IAS 39 'Financial Instruments: Recognition and Measurement'. IFRS 9 is effectief voor boekjaren die starten op of na 1 januari 2018, met de mogelijkheid tot eerdere invoering van de standaard, waar de Groep geen gebruik van heeft gemaakt.  
Eneco heeft een analyse uitgevoerd van de potentiële invloed op de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van de toepassing van deze standaard.
  - De gewijzigde bepalingen voor de classificatie van financiële activa en verplichtingen zullen de geconsolideerde cijfers van Eneco niet materieel beïnvloeden.
  - De impact van 'impairment' op debiteuren zal beperkt zijn door het grote aantal relatief kleine debiteurenvorderingen, wat zorgt voor spreiding van het risico, in combinatie met de continuering van de huidige (stringente) beoordelingscriteria en -processen voor de debiteurenportefeuille in zijn totaliteit. Het toepassen onder IFRS 9 van de 'expected loss approach' in plaats van de 'incurred loss approach' kan mogelijk leiden tot het eerder treffen van een debiteurenvoorziening. Dit leidt dan tot een verschuiving van deze lasten tussen boekjaren waarvan de impact op de geconsolideerde cijfers niet materieel is.
  - De bepalingen voor hedge accounting zijn in IFRS 9 aangepast om beter aan te sluiten bij het risicobeleid van ondernemingen en deze zijn minder rigide. Aangezien Eneco onder IAS 39 ook hedge accounting toepast, zal naar verwachting de invoering van de nieuwe standaard geen materiële invloed hebben op de geconsolideerde cijfers.

- IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers': deze standaard geeft een raamwerk voor verantwoording van opbrengsten. Deze nieuwe standaard vervangt de bestaande regelgeving ten aanzien van opbrengstverantwoording, met inbegrip van IAS 18 'Revenue', IAS 11 'Construction Contracts' en IFRIC 18 'Transfers of Assets from Customers'. IFRS 15 is effectief voor boekjaren die starten op of na 1 januari 2018, met de mogelijkheid tot eerdere invoering van de standaard, waar de Groep geen gebruik van heeft gemaakt. Eneco heeft een analyse uitgevoerd van de potentiële invloed op de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van de toepassing van deze standaard. De gebieden die onderzocht zijn, zijn aansluit- en transportvergoedingen, kortingen, belastingen, overige wettelijke vergoedingen, samengestelde contracten en bouwcontracten en of Eneco wordt beschouwd als de agent of principaal voor deze inkomsten. Hoewel de implementatie van IFRS 15 impact zal hebben op een aantal van deze gebieden, zal het effect beperkt zijn in verhouding tot de totale opbrengsten van de Groep.
- IFRS 16 'Leases': volgens deze standaard vervalt voor lessees het onderscheid tussen operating en finance leases en is off balance accounting in geval van operating leases niet langer toegestaan. Van bedrijfsmiddelen waarover de beschikkingsmacht bestaat op basis van een operating lease dient het gebruiksrecht op de balans te worden geactiveerd. Daartegenover staat een passivering van de leaseverplichting. Bedrijfsmiddelen met een waarde minder dan USD 5.000 of met een leasetermijn korter dan 12 maanden zijn binnen IFRS 16 vrijgesteld van activering. Deze nieuwe standaard vervangt de bestaande regelgeving in IAS 17 'Leasing'. IFRS 16 is effectief voor de boekjaren die starten op of na 1 januari 2019, met de mogelijkheid tot eerdere uitvoering van de standaard, waar de Groep geen gebruik van zal maken. De Groep zal de analyse van de potentiële invloed op de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van de toepassing van deze standaard naar verwachting in de eerste helft van 2018 afronden.

Overige nieuwe IFRS-standaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en nieuwe interpretaties die op latere boekjaren van toepassing zullen zijn en/of nog niet zijn goedgekeurd door de Europese Commissie en/of niet relevant zijn voor de Groep, zijn niet nader toegelicht in deze jaarrekening.

### 1.3 Grondslagen voor de consolidatie

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

#### Dochterondernemingen

Een dochteronderneming is een onderneming waarover de vennootschap beslissende zeggenschap heeft. Dit houdt in dat de vennootschap direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van die onderneming beheerst met als doel economische voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van die onderneming. Zeggenschap is gebaseerd op het feit of de investeerder (1) overheersende zeggenschap heeft over de entiteit, (2) onderhevig is aan, en rechten heeft op, variabele rendementen uit de investering in de entiteit en (3) de mogelijkheid heeft om zijn overheersende zeggenschap te gebruiken om het bedrag van deze rendementen te beïnvloeden. Over het algemeen heeft de vennootschap meer dan de helft van de aandelen van haar dochterondernemingen.

De jaarrekening van een dochteronderneming wordt volgens de integrale consolidatiemethode in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum dat beslissende zeggenschap is verworven tot het moment dat die beslissende zeggenschap niet meer bestaat. Bij de bepaling of sprake is van beslissende zeggenschap worden ook potentiële stemrechten meegenomen die onmiddellijk kunnen worden uitgeoefend. Volgens de integrale consolidatiemethode worden in de geconsolideerde jaarrekening de activa, verplichtingen, baten en lasten van dochterondernemingen voor 100% opgenomen. Intercompany-balansposities, -transacties en -resultaten op dergelijke transacties tussen dochterondernemingen worden geëlimineerd.

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

#### **Joint operations / Joint ventures**

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

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

#### **Geassocieerde deelnemingen**

Een geassocieerde deelneming is een onderneming waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het financiële en operationele beleid, maar waarbij geen beslissende zeggenschap aanwezig is. Over het algemeen betreft dit een aandeel van 20% tot 50% van de stemrechten in de geassocieerde deelneming. Het aandeel in geassocieerde deelnemingen wordt in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen volgens de 'equity method'. Hierbij vindt eerste opname plaats tegen de verkrijgingsprijs van de deelneming. Vervolgens wordt de boekwaarde aangepast met het aandeel in het resultaat en verminderd met de ontvangen dividenden. De verkrijgingsprijs van een deelneming is het bedrag waarvoor de deelneming door Eneco is verworven. Als dit bedrag groter is dan de waarde van de overgenomen netto identificeerbare activa, dan omvat dit bedrag mogelijk ook goodwill. Geassocieerde deelnemingen worden opgenomen vanaf het moment dat invloed van betekenis is verworven tot het moment dat die invloed niet meer bestaat. Resultaten van transacties met geassocieerde deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het kapitaalbelang in de geassocieerde deelneming. Eventuele bijzondere waardeverminderingen van geassocieerde deelnemingen worden niet geëlimineerd.

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

#### **Overige kapitaalbelangen**

Overige kapitaalbelangen zijn investeringen in ondernemingen waarin de Groep een belang heeft en geen beslissende zeggenschap of invloed van betekenis kan uitoefenen. Deze belangen worden gewaardeerd tegen reële waarde en mutaties in deze waarde worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Indien de reële waarde niet betrouwbaar te bepalen is, wordt het kapitaalbelang gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. Dividenden worden verantwoord in het resultaat op het moment dat deze opeisbaar zijn.

## 2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

### 2.1 Algemeen

Hierna worden de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling samengevat die zijn gehanteerd bij het opstellen van de jaarrekening 2017.

De waarderingsgrondslagen in deze jaarrekening zijn consistent met de waarderingsgrondslagen toegepast in de jaarrekening 2016, met uitzondering van invloeden van nieuw toegepaste en gewijzigde standaarden, zoals vermeld in paragraaf 1.2 'Nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden'.

#### **Oordelen, schattingen en veronderstellingen**

Het opmaken van een jaarrekening brengt mee dat het management oordelen, schattingen en veronderstellingen toepast die van invloed zijn op de verantwoorde bedragen en op de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. Dit betreft in het bijzonder de opbrengst van verkopen aan kleinverbruikers, de gebruiksduren van (im)materiële vaste activa, de bepaling van de reële waarde van de relevante activa en verplichtingen, bijzondere waardeverminderingen van activa, en de omvang van voorzieningen. De toegepaste oordelen, schattingen en veronderstellingen zijn gebaseerd op marktgegevens, kennis, ervaring uit het verleden en andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De werkelijke resultaten kunnen echter afwijken van de gemaakte schattingen. Toegepaste oordelen, schattingen en veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Schattingswijzigingen worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien indien de wijzigingen alleen op deze periode betrekking hebben. Indien de schattingswijziging tevens betrekking heeft op toekomstige perioden vindt wijziging prospectief plaats in de hiervoor relevante perioden. Eventuele bijzonderheden ten aanzien van toegepaste oordelen, schattingen en veronderstellingen zijn hierna opgenomen bij de toelichtingen van de resultaat- en balansposten.

#### **Bijzondere waardevermindering van activa**

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

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

Goodwill wordt bij eerste vaststelling toegewezen aan een of meerdere kasstroombegenerende eenheden, in overeenstemming met de wijze waarop intern de goodwill door het management wordt beoordeeld.

Halfjaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Als een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor het betreffende actief of de kasstroombegenerende eenheid. Voor goodwill wordt jaarlijks de realiseerbare waarde bepaald.

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

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

### **Vreemde valuta**

De euro (€) is de functionele valuta van de Groep en is eveneens de valuta waarin de jaarrekening wordt gepresenteerd. Transacties in vreemde valuta worden omgerekend in euro tegen de wisselkoers op de datum waarop deze transacties plaatsvinden. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen op balansdatum worden omgerekend in euro tegen de wisselkoers op balansdatum. Valutakoersverschillen die optreden bij de omrekening worden verwerkt in het resultaat.

Indien de functionele valuta van buitenlandse dochterondernemingen, joint operations, joint ventures of geassocieerde deelnemingen afwijkt van de euro, worden de koersverschillen als gevolg van omrekening verantwoord onder translatieverschillen in het eigen vermogen. Het cumulatieve translatieverschil wordt ten gunste, respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht bij eventuele verkoop van een buitenlandse dochteronderneming, joint operation, joint venture of geassocieerde deelneming. Translatieverschillen van monetaire items die onderdeel uitmaken of uitmaakten van de netto-investering in voornoemde buitenlandse activiteiten worden tevens gecumuleerd in de translatiereserve en bij verkoop van de buitenlandse activiteiten naar het resultaat gebracht.

### **Saldering**

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

## **2.2 Opbrengsten**

Opbrengsten, onder aftrek van kortingen, worden verantwoord wanneer het waarschijnlijk is dat de economische voordelen aan de Groep toekomen en de opbrengst op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Bedragen die worden gefactureerd en geïncasseerd voor eigen risico (indien Eneco als principaal optreedt), worden als opbrengst verantwoord. Bedragen die worden gefactureerd en geïncasseerd voor derden (wanneer Eneco agent is) worden niet als opbrengst verantwoord.

### **Energielevering**

Opbrengsten uit de verkoop van energie aan eindverbruikers worden opgenomen op het moment van levering aan de klant, wanneer de verkoopprijs is overeengekomen en de ontvangst van de verkoopopbrengst waarschijnlijk ('probable') is. Bij levering worden de voordelen van het eigendom en het risico van een eventuele waardevermindering overgedragen aan de afnemer.

De afrekening van verkopen aan grootverbruikers vindt maandelijks op basis van meterstanden plaats. Voor verkopen aan kleinverbruikers is de afrekening gebaseerd op meteropnames gespreid over het hele jaar. De omvang van de energielevering gedurende de verslagperiode aan

kleinverbruikers en de opbrengstwaarden daarvan worden daarom deels geschat op basis van historische verbruikgegevens, standaardklantprofielen, weersomstandigheden en van toepassing zijnde energietarieven.

#### **Energie gerelateerde activiteiten**

De opbrengsten uit de aanleg, onderhoud en verhuur van energie-installaties en verbruikstoestellen alsmede uit de verkoop van zonnepanelen en abonnementen op slimme thermostaten zijn opgenomen als opbrengsten uit energie gerelateerde activiteiten.

#### **Diensten en projecten in opdracht van derden**

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

#### **Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden opgenomen wanneer een redelijke zekerheid bestaat dat aan de voorwaarden voor verkrijging is of wordt voldaan en dat de subsidies zijn of worden ontvangen. Exploitatiesubsidies ter compensatie voor kosten worden als opbrengsten verantwoord in de periode waarin die kosten worden gemaakt.

### **2.3 Inkoopkosten energie**

De inkoop van energie bestaat uit direct toewijsbare kosten aan de verkoop van energie aan eindverbruikers. De inkoopkosten van energiecontracten en -commodities die zijn aangegaan met als doel het daadwerkelijk verkrijgen van energie ('own use'), worden in dezelfde periode verantwoord als de periode waarin de opbrengst van de verkoop wordt gerealiseerd.

### **2.4 Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten omvatten de rentebaten van belegde en uitstaande middelen, dividendopbrengsten van overige kapitaalbelangen, rentelasten van opgenomen gelden, valutakoersresultaten en winsten en verliezen op financiële afdekkingsinstrumenten die in het resultaat worden verwerkt. Rentebaten en -lasten worden opgenomen volgens de effectieve rentemethode. Dividendopbrengsten van overige kapitaalbelangen worden verantwoord zodra deze opeisbaar zijn.

### **2.5 Belastingen op het resultaat**

Belastingen op het resultaat omvatten de actuele belastingen en de mutaties in de uitgestelde belastingen. Deze bedragen worden ten laste van het resultaat gebracht, tenzij het posten betreffen die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen.

De actuele belastingen betreffen de bedragen die waarschijnlijk verschuldigd en verrekenbaar zijn over het fiscale resultaat van het verslagjaar. Deze zijn berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en -tarieven.

Belastingen op het resultaat omvatten alle belastingen die zijn gebaseerd op fiscale winsten en verliezen, inclusief belastingen die door dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen of joint ventures zijn verschuldigd op uitkeringen aan de Groep.

Additionele belastingen op het resultaat voor dividenduitkeringen worden gelijktijdig verwerkt met de verplichting om het betreffende dividend uit te keren.



## 2.6 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden opgenomen tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs omvat de initiële aankoopprijs vermeerderd met alle rechtstreeks toerekenbare kosten. De kostprijs van activa die in eigen beheer worden vervaardigd bestaat uit kosten van materiaal en diensten, kosten van directe manuren en overige direct toerekenbare kosten. Kostenbijdragen van derden en overheidssubsidies worden op de kostprijs in mindering gebracht, voor zover dit geen bijdragen van afnemers betreffen. Mits daarvoor een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting bestaat wordt in de kostprijs een contant gemaakte schatting opgenomen van het bedrag dat naar verwachting bij het einde van het gebruik van het actief nodig is voor ontmanteling, sloop, verwijdering en herstel tot de oorspronkelijke staat van de locatie waar het actief is gesitueerd. Financieringskosten (bouwrente) die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden in de kostprijs opgenomen. Als een actief uit meerdere significante componenten met onderscheiden gebruiksduren bestaat, worden deze componenten afzonderlijk opgenomen.

### Netwerken en netwerkgerelateerde activa in het gereguleerde domein

In 2016 heeft de Groep de netwerken en netwerkgerelateerde activa afgestoten ten behoeve van de splitsing van destijds Eneco Holding N.V. (thans Stedin Holding N.V.) per 31 januari 2017.

### Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden opgenomen wanneer een redelijke zekerheid bestaat dat aan de voorwaarden voor verkrijging is of wordt voldaan en dat de subsidies zijn of worden ontvangen. Investeringsubsidies ter compensatie van de kosten van een actief worden op de kostprijs van dat actief in mindering gebracht en vervolgens gedurende de gebruiksduur van dat actief meegenomen in de berekening van de afschrijvingen.

### Uitgaven na eerste opname

Latere uitgaven worden alleen aan de boekwaarde van een actief toegevoegd indien en voor zover daardoor de toestand van het actief is verbeterd ten opzichte van zijn oorspronkelijk geraamde prestatienorm. Reparatie en onderhoud worden als last genomen in de periode dat de betreffende kosten ontstaan.

### Afschrijvingen

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

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

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

## 2.7 Leases (de Groep als lessee)

Lease-overeenkomsten waarbij de Groep als lessee feitelijk alle voordelen en risico's van eigendom heeft, worden aangemerkt als financiële lease. Indien dit niet het geval is, worden deze overeenkomsten opgenomen en verwerkt als operationele lease.

Materiële vaste activa, die middels financiële lease zijn verworven worden bij aanvang van de lease opgenomen tegen de reële waarde van het geleasede actief, of indien lager, de contante waarde van de leasebetalingen. De desbetreffende activa worden daarna verantwoord volgens de grondslagen voor materiële vaste activa. De leasebetalingen worden gesplitst in een

rentecomponent en een aflossingscomponent. De rentecomponent is gebaseerd op de constante periodieke rente over de boekwaarde van de investering. De rentecomponent wordt in de desbetreffende periode ten laste gebracht van het resultaat en de aflossing wordt in mindering gebracht op de leaseverplichting.

Betalingen uit hoofde van operationele leases worden lineair over de leaseperiode als last in het resultaat verwerkt.

## 2.8 Goodwill

De overnameprijs van een dochteronderneming, joint operation, joint venture of geassocieerde deelneming is gelijk aan het bedrag dat voor de verwerving van het kapitaalbelang is betaald. Wanneer deze overnameprijs hoger is dan het aandeel in de reële waarde op verwervingsdatum van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen, wordt het meerdere verantwoord als goodwill. Een eventueel negatief verschil wordt verwerkt als bate ten gunste van het resultaat (badwill).

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen (impairments). Goodwill wordt toegerekend aan één of meerdere kasstroomgenererende eenheden. Jaarlijks wordt getoetst of goodwill een bijzondere waardevermindering moet ondergaan.

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

## 2.9 Overige immateriële vaste activa

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

### Klantenbestanden

Een klantenbestand dat is verkregen van een overgenomen partij wordt bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde. Deze waarde wordt op de overnamedatum bepaald op basis van de meest recente soortgelijke transacties mits de economische omstandigheden vergelijkbaar zijn, anders wordt de reële waarde bepaald door discontering van geschatte toekomstige netto-kasstroom van dit actief.

### Software

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

### Merknamen

Als de Groep besluit in het kader van een bedrijfscombinatie om de merknaam van die overgenomen partij in stand te houden om commerciële redenen, wordt deze bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde. Deze waarde wordt op de overnamedatum bepaald op basis van de 'relief from royalty method'.

**Ontwikkelingskosten**

Ontwikkelingskosten zijn gericht op de toepassing van kennis verkregen door eigen onderzoek of door derden, voor een plan of ontwerp voor de productie of toepassing van verbeterde materialen, producten, processen, systemen of diensten, voorafgaand aan het begin van commerciële productie of gebruik. Ontwikkelingskosten worden alleen geactiveerd indien deze kunnen worden aangemerkt als immaterieel vast actief, anders worden deze kosten als last genomen in de periode waarin deze zijn ontstaan. Onderzoekskosten zijn gericht op het verwerven van nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten. Deze kosten worden in het resultaat genomen in de periode waarin deze ontstaan.

**Afschrijvingen**

Afschrijvingen worden ten laste van het resultaat gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur en vanaf het moment dat het betreffende actief beschikbaar is voor gebruik. Overige immateriële vaste activa worden afgeschreven volgens de lineaire methode. De restwaarde van deze activa is nihil.

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

Categorie	Gebruiksduur in jaren
Klantenbestanden	6 - 20
Licenties	3 - 30
Software	3 - 5
Merkmamen	20
Concessies, vergunningen en rechten	3 - 30
Ontwikkelingskosten	5 - 15

**2.10 Emissierechten**

Emissierechten worden bij eerste opname onderscheiden naar rechten bestemd voor eigen gebruik (own use) en rechten bestemd voor handelsdoeleinden.

Emissierechten die worden aangehouden om periodiek aan de overheid te kunnen leveren voor de werkelijke CO<sub>2</sub>-uitstoot (eigen gebruik) worden opgenomen als immaterieel actief en gewaardeerd tegen kostprijs. Rechten met een vlottend karakter worden gepresenteerd als immateriële activa. Voor deze leveringsverplichting wordt een voorziening aangehouden die eveneens wordt gewaardeerd tegen kostprijs. Ingeval van een verwacht leveringstekort wordt deze voorziening ten laste van het resultaat verhoogd met de laagste van de marktwaarde van dat tekort en de boete die voor dat tekort naar verwachting verschuldigd zal zijn.

Emissierechten die worden aangehouden voor handelsdoeleinden worden verwerkt als afgeleid financieel instrument. De winst of het verlies van de herwaardering naar reële waarde van deze rechten wordt direct in het resultaat verwerkt als overige opbrengsten.

**2.11 Uitgestelde belastingen**

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

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

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

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

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

## 2.12 Afgeleide financiële instrumenten

Bij de operationele en financieringsactiviteiten worden risico's gelopen door ontwikkelingen in marktprijzen van energiecommodities (elektriciteit, gas, olie e.d.), vreemde valuta, rentestanden en emissierechten. Om deze risico's te beheersen wordt gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten zoals financiële optie-, termijn- en swapcontracten. Voor commoditycontracten wordt bij het aangaan van de transactie vastgesteld of het instrument bestemd is voor eigen gebruik ('own use') of risicoafdekking (hedging). Afgeleide financiële instrumenten, niet zijnde commoditycontracten, worden in principe alleen aangegaan voor risicoafdekking.

### Waardering en verwerking

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde van afgeleide financiële instrumenten is gebaseerd op genoteerde biedprijzen voor gehouden activa of uit te geven verplichtingen en actuele laatprijzen voor te verwerven activa of gehouden verplichtingen (mark-to-market). Voor energiecommoditycontracten geldt dat de waardering van afgeleide financiële instrumenten is gebaseerd op middenkoersen.

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

Mutaties in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten worden direct in het resultaat verwerkt, tenzij de afgeleide financiële instrumenten bestemd zijn voor eigen gebruik of worden gebruikt als risicoafdekking.

### Eigen gebruik

Contracten worden aangemerkt voor eigen gebruik als deze worden afgewikkeld door middel van fysieke levering of ontvangst van energiecommodities of emissierechten in overeenstemming met de behoefte van de vennootschap. De transacties op basis van deze contracten worden in het resultaat verantwoord in de periode waarin de levering of ontvangst plaatsvindt (accrual accounting).

### Risicoafdekking (hedge accounting)

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

waarschijnlijke toekomstige transactie, kunnen de daaraan toegewezen afgeleide financiële instrumenten worden verwerkt als afdekkingsinstrument.

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

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

Om translatieverschillen op buitenlandse, niet-euro activiteiten te mitigeren wordt 'net investment hedge accounting' toegepast. Door toepassing van deze wijze van hedge accounting worden zowel de koersverschillen als gevolg van omrekening van de buitenlandse entiteiten als de koersverschillen van de daaraan toegewezen financiële instrumenten (bijvoorbeeld leningen) ten gunste of ten laste van de reserve translatieverschillen gebracht (rekening houdend met uitgestelde belastingen) tot het einde van de hedge- relatie of eventuele eerdere beëindiging.

### 2.13 Overige financiële vaste activa

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

### 2.14 Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

De activa (en verplichtingen van een activagroep) aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop zodra de boekwaarde niet wordt gerealiseerd door voortgezet gebruik maar door verkoop. Deze classificatie vindt alleen plaats als de verkoop van de activagroep of bedrijfsactiviteiten zeer waarschijnlijk is, deze in hun huidige toestand onmiddellijk beschikbaar zijn voor verkoop en de verkoop naar verwachting binnen een jaar zal zijn afgerond. Indien af te stoten activiteiten classificeren als beëindigde bedrijfsactiviteiten (zoals belangrijke bedrijfsonderdelen) worden de resultaten hiervan, inclusief de vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening gepresenteerd op de regel beëindigde bedrijfsactiviteiten. Voor zover noodzakelijk worden eliminaties ten behoeve van de consolidatie uitgevoerd.

Activa(-groep) aangehouden voor verkoop zijn gewaardeerd op boekwaarde voorafgaand aan classificatie als aangehouden voor verkoop of lagere reële waarde verminderd met verkoopkosten.

### 2.15 Voorraden

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

## 2.16 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn vorderingen met een looptijd korter dan een jaar. Deze vorderingen omvatten ook de bedragen die op de balansdatum per saldo nog moeten worden gefactureerd voor geleverde energie- of transportdiensten. Vorderingen worden opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een bijzondere waardevermindering. Vorderingen met een looptijd korter dan een jaar worden niet verdisconteerd bij eerste opname. Vanwege het kortlopende karakter van de posten handelsdebiteuren en overige vorderingen is de boekwaarde per balansdatum gelijk aan de reële waarde.

## 2.17 Liquide middelen

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

## 2.18 Personeelsvoorzieningen

### **Toegezegde-bijdrageregelingen pensioenen**

De pensioenverplichtingen van bijna alle Nederlandse bedrijfsonderdelen zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen: Stichting Pensioenfonds ABP (ABP) en de Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). Voor de medewerkers in Duitsland geldt een staatspensioenregeling, de bijdrage daarvoor wordt via de sociale lasten ingehouden op het salaris van de werknemers. Voor een beperkt aantal medewerkers zijn individuele verzekerde regelingen van toepassing bij verschillende verzekeringsmaatschappijen.

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

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

### **Toegezegd-pensioenregelingen**

Toegezegd-pensioenregelingen zijn verplichtingen om toekomstige pensioenaanspraken uit te keren. Deze toegezegd-pensioenaanspraken zijn afhankelijk van leeftijd, dienstjaren en salaris. De verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen worden voor iedere regeling afzonderlijk actuariëel berekend. Dit geldt vooral voor de pensioenregelingen in België, die inhoudelijk kwalificeren als toegezegd-pensioenregelingen doordat de werkgever een bepaalde rendementsgarantie heeft afgegeven.

Verplichtingen voor toegezegd-pensioenregelingen zijn gebaseerd op de actuariële contante waarde van de betreffende verplichting bepaald aan de hand van de 'projected unit credit'-methode. Deze methode berust op een lineaire opbouw van rechten op basis van geprojecteerde salarissen en houdt onder meer rekening met toekomstige salarisstijgingen en de inflatie. De (netto) verplichtingen zijn bepaald als het saldo van de actuariëel berekende contante waarde van de verplichtingen en de reële waarde van de fondsbeleggingen volgens de actuariële rapporten. De servicekosten en netto interest zijn begrepen in de personeelskosten. Winsten en verliezen op

de afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling worden genomen en in het resultaat verantwoord op het moment dat de afwikkeling plaatsvindt. Actuariële winsten en verliezen inzake de herwaardering van een (netto) pensioenverplichting worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verwerkt.

#### **(Overige) personeelsvoorzieningen**

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

### **2.19 Overige voorzieningen**

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

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

#### **Amoveringsvoorziening**

Voor materiële vaste activa waarvoor een verplichting bestaat om bij het einde van het gebruik de activa te ontmantelen, te slopen en te verwijderen wordt een voorziening opgenomen ter hoogte van de contante waarde van de kosten die daaraan naar verwachting zijn verbonden. De eerste opname van een amoveringsvoorziening voor een actief wordt verwerkt in de kostprijs van het betreffende actief. Als bij latere beoordeling blijkt dat de contante waarde van de geschatte kosten voor amovering en herstel aanzienlijk afwijkt van de opgebouwde voorziening, dan wordt het verschil als dotatie of vrijval verrekend met de kostprijs van het betreffende materieel vast actief. De aangepaste kostprijs wordt verder afgeschreven over de resterende gebruiksduur van dat actief. De amoveringsvoorziening wordt periodiek opgerent. De disconteringsvoet waartegen de voorziening contant gemaakt wordt, houdt rekening met de actuele marktrente en het specifieke risicoprofiel van de verplichting. Dit betekent dat indien de actuele marktrente wijzigt gedurende of aan het einde van het boekjaar, de voorziening herrekend dient te worden op basis van de gewijzigde rentevoeten.

#### **Verlieslatende contracten**

Voor verlieslatende contracten wordt een voorziening gevormd indien het waarschijnlijk is dat de onvermijdelijke kosten van het nakomen van de verplichtingen hoger zijn dan de economische voordelen van die contracten.

#### **Reorganisatie**

Een reorganisatievoorziening wordt opgenomen als een gedetailleerd formeel plan is opgesteld en goedgekeurd waarbij tevens de belangrijkste kenmerken van dat plan aan de direct betrokkenen zijn meegedeeld en de geldige verwachting is gewekt dat de reorganisatie zal worden doorgevoerd. In een reorganisatievoorziening zijn slechts die kosten opgenomen die

direct met de reorganisatie te maken hebben, dus die als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk zijn en die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten.

## 2.20 Rentedragende schulden

Rentedragende schulden worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde.

Transactiekosten die direct aan deze schulden toegewezen zijn, worden hieraan toegevoegd. Na eerste opname worden rentedragende schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

## 2.21 Leases (de Groep als lessor)

Lease-overeenkomsten waarbij de Groep als lessor feitelijk alle voordelen en risico's van eigendom heeft, worden aangemerkt als operationele lease. Indien dit niet het geval is worden deze overeenkomsten gezien als financiële lease.

Materiële vaste activa die op basis van een operationele lease-overeenkomst aan derden ter beschikking worden gesteld, worden opgenomen en verwerkt volgens de grondslagen voor materiële vaste activa. De leasebaten worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt, tenzij een andere toerekening meer in overeenstemming is met het patroon van de, met het leaseobject verkregen, opbrengsten. Eventuele vergoedingen, zoals voor service en reparatie, die opgenomen zijn in de leasetermijnen, worden verwerkt in overeenstemming met de criteria voor het verlenen van diensten.

Materiële vaste activa die op basis van een financiële lease-overeenkomst aan derden ter beschikking worden gesteld, worden als vorderingen opgenomen ter hoogte van de netto-investering in die activa. De leasebetalingen worden op basis van de constante periodieke rente gesplitst in een rentecomponent en een aflossingscomponent. De rentecomponent wordt in de betreffende periode ten gunste van het resultaat gebracht en de aflossing wordt in mindering gebracht op de leasevordering.

## 2.22 Handelscrediteuren en overige schulden

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



# Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

## 3. Opbrengst energielevering en energie gerelateerde activiteiten

	2017	2016
Elektriciteit	1.776	1.198
Gas	1.184	1.088
Warmte	270	252
Energie gerelateerde activiteiten	79	104
<b>Totaal</b>	<b>3.309</b>	<b>2.642</b>

In de totale omzet 2017 is voor de Duitse activiteiten circa € 200 mln. aan gefactureerde transportvergoedingen namens netbeheerders en circa € 200 mln. aan (milieu)heffingen en belastingen opgenomen.

## 4. Overige opbrengsten

De overige opbrengsten bestaan voornamelijk uit vergoedingen voor doorbelastingen van kosten, verkopen van CO<sub>2</sub>-rechten en baten uit hoofde van het afstoten van belangen in dochterondernemingen en joint operations.

## 5. Personeelsbeloningen

	2017	2016
Lonen en salarissen	170	153
Sociale lasten	24	17
Pensioenpremies	18	17
Overige personeelskosten	30	24
<b>Totaal</b>	<b>242</b>	<b>211</b>

De totale personeelsbeloningen bedragen € 258 mln. (2016: € 236 mln.), hiervan zijn voor een bedrag van € 7 mln. (2016: € 8 mln.) personeelskosten geactiveerd. Voor een bedrag van € 9 mln. (2016: € 17 mln.) zijn personeelskosten als onderdeel van de kosten voor Inkoop energie en energie gerelateerde activiteiten verantwoord in verband met het direct aan de omzet gerelateerde karakter van deze kosten.

### Personeelsaantallen

De specificatie van het gemiddelde aantal personeelsleden van de voortgezette en beëindigde bedrijfsactiviteiten herleid naar fulltime equivalenten (FTE) gedurende het jaar is als volgt te specificeren:

FTE	2017	2016
Energiebedrijf Eneco (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	3.049	2.882
Stedin (beëindigde bedrijfsactiviteiten) <sup>1</sup>	-	1.455
<b>Totaal</b>	<b>3.049</b>	<b>4.337</b>
waarvan werkzaam buiten Nederland	792	266

<sup>1</sup> vanaf 1 juli 2016 maakt Stedin geen onderdeel meer uit van de Groep

## 6. Bezoldiging bestuurders

Het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur is op voorstel van de Raad van Commissarissen goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van destijds Eneco Holding N.V. op 20 mei 2005 en is ongewijzigd van toepassing op de Groep.<sup>1</sup> De beloning van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen op advies van de Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie. Het Remuneratierapport over 2017 wordt beschikbaar gesteld op de website van Eneco.

De bezoldiging van de bestuurders bestaat uit een vaste beloning en een variabele beloning. De variabele beloning bedraagt 20% van de totale vergoeding. Ook in 2017 was de variabele beloning van leden van de Raad van Bestuur afhankelijk van prestatiecriteria. De vier hoofdcriteria voor de variabele beloning liggen grotendeels in lijn met de strategische thema's en zijn:

- Financieel Resultaat (EBITDA);
- Omzet nieuwe producten en diensten (o.a. Toon, WarmteWinner, Jedlix, Luminext);
- Nieuwe aandeelhouders (prestatiecriteria voor CEO en CFO), autonome en acquisitieve groei (prestatiecriteria CSGO) en Operational Excellence (prestatiecriteria COO);
- Bezetting, ontwikkeling en samenwerking van de top van de Eneco Groep versterken.

De pensioentoezeggingen voor de leden van de Raad van Bestuur zijn ondergebracht bij de reguliere pensioenregeling van Eneco. Sinds 1 januari 2015 is de fiscaal gefaciliteerde opbouw van pensioenaanspraken gemaximeerd op een geïndexeerd jaarsalaris van € 103.317,- bruto. Als gevolg hiervan is de korte termijn pensioenbijdrage voor het salaris boven € 103.317,- bruto anders vormgegeven en ondergebracht in de kolom 'Overig'.

De huidige arbeidsovereenkomsten met de leden van de Raad van Bestuur zijn aangegaan voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van vier maanden voor de vennootschap (N.V. Eneco Beheer). Zij zijn elk in de Raad van Bestuur benoemd voor een periode van vier jaar. Bij het gedwongen verlaten van de vennootschap hebben de heren Rameau, Dubbeld en Van de Noort recht op een uitkering van 12 maanden salaris, voor de heer De Haas betreft dit 24 maanden salaris<sup>2</sup>. Laatstgenoemde regeling is in 2016 voor de heer Van der Linden toegepast.

<sup>1</sup> De leden van de Raad van Bestuur worden aangemerkt als 'key management personnel' op grond van de bepalingen in IAS 24 'Related Party Disclosures'.

<sup>2</sup> Dit is een onderdeel van de oorspronkelijke arbeidsovereenkomst.

Specificatie van het totaal van de vergoedingen:

#### Bezoldiging bestuurders

x € 1.000	Bruto salaris	Variabele beloning	Pensioen premie	Overig	Totaal 2017
mr. J.F. de Haas	530	99	30	59	718
ir. C.J. Rameau	394	74	26	40	534
drs. G.A.J. Dubbeld	394	74	26	40	534
F.C.W. van de Noort <sup>1</sup>	287	54	20	27	388
drs. M.W.M. van der Linden <sup>2</sup>	33	-	2	3	38
<b>Totaal</b>	<b>1.638</b>	<b>301</b>	<b>104</b>	<b>169</b>	<b>2.212</b>

<sup>1</sup> Benoemd op moment van splitsing, waardoor de kosten over de maanden februari tot en met december 2017 zijn meegenomen.

<sup>2</sup> Afgetreden op moment van splitsing, zodat de kosten over de maand januari 2017 zijn meegenomen.

x € 1.000	Bruto salaris	Variabele beloning	Pensioen premie	Overig	Totaal 2016
mr. J.F. de Haas	520	82	24	53	679
ir. C.J. Rameau	388	64	21	36	509
drs. G.A.J. Dubbeld	388	53	21	36	498
drs. M.W.M. van der Linden	379	56	20	32	487 <sup>1</sup>
<b>Totaal</b>	<b>1.675</b>	<b>255</b>	<b>86</b>	<b>157</b>	<b>2.173</b>

<sup>1</sup> Dit bedrag is exclusief de regeling (€ 423 duizend).

## 7. Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Voor een overzicht van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures wordt verwezen naar het in deze jaarrekening opgenomen 'Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen'.

	2017	2016
Aandeel in het resultaat na belastingen	-1	7
Resultaat uit desinvesteringen	1	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>7</b>

## 8. Financiële baten

De financiële baten betreffen voornamelijk rentebaten van een op 27 januari 2017 afgesloten marktconforme financieringsovereenkomst tussen N.V. Eneco Beheer en destijds Eneco Holding N.V. (thans Stedin Holding N.V.) en rentebaten van een lening met betrekking tot de financiering van een joint venture.

## 9. Financiële lasten

	2017	2016
Rentelasten	23	7
Oprenting voorzieningen	2	2
Overig	4	1
<b>Totaal</b>	<b>29</b>	<b>10</b>

Voor de gemiddelde rentelast van de leningen wordt verwezen naar toelichting 27 'Rentedragende schulden'.

## 10. Belastingen over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten

De vennootschap vormt met vrijwel al haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met aan het hoofd N.V. Eneco Beheer. De specificatie van de belastingen over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

	2017	2016
Actuele belastinglasten/-baten	51	31
Mutatie uitgestelde belastingen	-42	-15
Correctie uitgestelde belasting voorgaande jaren	-	-2
<b>Belastingen over het resultaat</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

In 2017 zijn de klant-activiteiten in België - vooral energielevering aan consumenten en zakelijke klanten - geherstructureerd. De fiscale winst die hierdoor is gerealiseerd wordt volledig gecompenseerd door de nog beschikbare fiscale verliescompensatie. Deze transacties hebben geleid tot fiscaal afschrijfbaar activa die volgens de IFRS-regels niet verwerkt worden in de geconsolideerde balans van de Groep. Het gevolg hiervan is dat in de geconsolideerde 2017-cijfers een uitgestelde belastingvordering van € 22 mln is opgenomen die via de 'mutatie uitgestelde belastingen' ten gunste van het resultaat is gebracht.

De mutatie uitgestelde belastingen in de tabel hierboven is inclusief vrijval van te amortiseren Energie Investeringsaftrek van € 4 mln. (2016: afname € 4 mln.).

De specificatie van de actuele belastinglasten uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

	2017	2016
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>136</b>	<b>117</b>
Deelnemingsvrijstelling	-6	-39
Fiscaal niet-aftrekbare kosten	13	10
Fiscaal afwijkende afschrijving	55	48
Fiscaal afwijkende dotatie voorzieningen	-2	-10
Correctie resultaat voorgaande jaren	-6	-2
Resultaat inzake transactie binnen de Groep	86	-
Inhaalregeling buitenlandse verliezen	39	-
Overige	1	1
<b>Fiscaal resultaat</b>	<b>316</b>	<b>125</b>
Verliescompensatie	-114	-
<b>Fiscaal belastbaar bedrag</b>	<b>202</b>	<b>125</b>
Nominaal belastingtarief	25,0%	25,0%
<b>Actuele belastinglasten</b>	<b>51</b>	<b>31</b>

De specificatie van de effectieve belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette activiteiten is als volgt:

	2017	2016
Nominaal belastingtarief	25,0%	25,0%
Effect van:		
- Deelnemingsvrijstelling	-1,1%	-8,4%
- Fiscaal niet-afrekbare kosten	2,4%	2,1%
- Fiscale stimuleringsmaatregelen (Energie-investeringsaftrek)	-2,9%	-4,5%
- Inhaalregeling buitenlandse verliezen	7,1%	
- Mutatie latente belastingvorderingen	-17,1%	
- Correctie resultaat voorgaande jaren	-1,1%	
- Investeringsaftrek en verrekenbare verliezen buitenland	-5,1%	
- Overige	-0,4%	-2,2%
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>6,8%</b>	<b>12,0%</b>

## 11. Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2016 zijn de netwerk- en engineeringactiviteiten (bestaande uit de vennootschappen CityTec B.V., Joulz Energy Solutions B.V., Stedin Diensten B.V., Stedin Netbeheer B.V., Utility Connect B.V. en hun dochtervennootschappen, de "Netwerkgroep"), geclassificeerd als een beëindigde bedrijfsactiviteit ten behoeve van de splitsing van destijds Eneco Holding N.V. (thans Stedin Holding N.V.) per 31 januari 2017 in een energie- en een netwerkbedrijf. Voornoemde vennootschappen zijn in januari 2016 en juli 2016 overgedragen aan destijds Eneco Holding N.V. Tevens zijn in november 2016 de adviesactiviteiten (Ecofys) verkocht. De resultaten hiervan tot het moment van overdracht zijn gesaldeerd gepresenteerd als 'resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten'.

Hieronder is de winst- en verliesrekening samengevat voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten. Voor 2016 betrof dit:

- zes maanden voor Stedin Diensten B.V. en Stedin Netbeheer B.V. en hun dochtervennootschappen;
- één maand CityTec B.V., Joulz Energy Solutions B.V. en Utility Connect B.V. en hun dochtervennootschappen; en
- (ruim) tien maanden voor Ecofys Investments B.V.

	2016
Opbrengst energietransport en energie gerelateerde activiteiten	494
Inkoop energietransport en energie gerelateerde activiteiten	-69
<b>Brutomarge</b>	<b>425</b>
Overige opbrengsten	48
<b>Brutomarge en overige opbrengsten</b>	<b>473</b>
Kosten	-356
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>117</b>
Financiële baten en lasten	-3
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>114</b>
Belastingen	-25
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>89</b>

De afstoting van de netwerk- en engineeringactiviteiten in 2016 heeft niet geleid tot een afwaardering of winst. Voorafgaand aan de classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteiten is

getoetst in hoeverre de boekwaarde van deze activagroep verminderd diende te worden met een bijzondere waardevermindering. De reële waarde verminderd met verwachte overdrachtskosten van de af te stoten activagroep op overdrachtsdatum was niet lager dan de boekwaarde.

Voor de netwerk- en engineeringactiviteiten was de herwaarderingsreserve van de gereuleerde netwerken in de niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Deze herwaarderingsreserve is in 2016 vrijgevallen ten gunste van de ingehouden resultaten. De netwerk- en engineeringactiviteiten bevatten geen niet-gerealiseerde resultaten die via de winst- en verliesrekening moeten worden afgewikkeld.

## 12. Overheidssubsidies

De specificatie van de overheidssubsidies die ten gunste van het resultaat zijn gebracht is als volgt:

	2017	2016
Milieu kwaliteit Elektriciteitsproductie (MEP-regeling)	40	81
Energie-investeringsaftrek (EIA)	4	5
Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE)	94	55
Overige overheidssubsidies	1	2
<b>Totaal</b>	<b>139</b>	<b>143</b>

De overheidssubsidies hebben betrekking op de voortgezette bedrijfsactiviteiten.

# Toelichting op de geconsolideerde balans

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

## 13. Materiële vaste activa

	Grond en bedrijfsgebouwen	Machines en installaties	Netwerken gereguleerd	Overige bedrijfsmiddelen	Activa in aanbouw	Totaal
<b>Aanschafwaarde</b>						
<b>Per 1 januari 2016</b>	<b>114</b>	<b>3.621</b>	<b>7.566</b>	<b>163</b>	<b>209</b>	<b>11.673</b>
Investeringen	-	31	180	2	85	298
Acquisities	-	40	-	-	4	44
Desinvesteringen	-19	-25	-26	-7	-1	-78
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-1	-56	-8	-	3	-62
Afstoten activa netwerkgroep	-13	-94	-7.662	-113	17	-7.865
Herclassificatie overig	3	237	-50	-	-206	-16
Translatieverschillen	-	-50	-	-3	-13	-66
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>84</b>	<b>3.704</b>	<b>-</b>	<b>42</b>	<b>98</b>	<b>3.928</b>
Investeringen	-	24	-	1	117	142
Acquisities	2	91	-	2	64	159
Desinvesteringen	-	-75	-	-1	-	-76
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-2	-2
Herclassificatie overig	-	79	-	-	-96	-17
Translatieverschillen	-	-13	-	-	-1	-14
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>86</b>	<b>3.810</b>	<b>-</b>	<b>44</b>	<b>180</b>	<b>4.120</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen</b>						
<b>Per 1 januari 2016</b>	<b>29</b>	<b>1.196</b>	<b>2.835</b>	<b>99</b>	<b>27</b>	<b>4.186</b>
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	4	211	109	6	-	330
Desinvesteringen	-7	-22	-21	-7	-	-57
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-1	-37	-	-	-	-38
Afstoten activa netwerkgroep	-7	-17	-2.906	-72	-	-3.002
Herclassificatie overig	-	35	-17	-2	-	16
Translatieverschillen	-	-2	-	-	-4	-6
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>18</b>	<b>1.364</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>1.429</b>
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	3	202	-	5	6	216
Acquisities	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-71	-	-	-	-71
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-	-
Herclassificatie overig	-	11	-	-	-	11
Translatieverschillen	-	-2	-	-	-1	-3
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>21</b>	<b>1.504</b>	<b>-</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>1.582</b>
<b>Netto boekwaarde</b>						
Per 1 januari 2016	85	2.425	4.731	64	182	7.487
Per 31 december 2016	66	2.340	-	18	75	2.499
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>65</b>	<b>2.306</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>152</b>	<b>2.538</b>

### Geactiveerde rente

De in het boekjaar toerekenbare geactiveerde rente in de materiële vaste activa is nihil (2016: €7 mln.). In 2017 bedraagt het activeringspercentage voor interest 1,6% (2016 : 4,1%).

### Activa in aanbouw

De activa in aanbouw betreft voornamelijk in aanbouw zijnde windparken, zowel op land als op zee, en reguliere investeringen in warmtenetten.

### Netwerken gereguleerd

In 2016 zijn de gereguleerde netwerkactiviteiten afgestoten aan destijds Eneco Holding N.V. De categorie 'Netwerken gereguleerd', heeft betrekking op diverse soorten activa van Stedin in het gereguleerde domein zoals het elektriciteits- en gasnetwerk, gasaansluitingen en meters die nodig zijn voor het uitvoeren van distributie- en transportactiviteiten voor gas en elektriciteit. De gereguleerde netwerkactiviteiten zijn onderhevig aan regulering door de Energiekamer, een onderdeel van de Autoriteit Consument & Markt (ACM). De netwerken en netwerkgerelateerde activa van Stedin in het gereguleerde domein werden gewaardeerd tegen geherwaardeerde waarde. De geherwaardeerde waarde is de reële waarde op herwaarderingsdatum verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Periodiek werd het verschil tussen afschrijving op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijving op basis van de oorspronkelijke kostprijs, onder aftrek van uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten.



## 14. Immateriële vaste activa

	Goodwill	Klanten- bestanden	Licenties en software	Concessies, vergunningen, merknamen en overige rechten	Ontwikkelings- kosten	Totaal
<b>Aanschafwaarde</b>						
<b>Per 1 januari 2016</b>	<b>161</b>	<b>199</b>	<b>88</b>	<b>84</b>	<b>4</b>	<b>536</b>
Investeringen	1	-	3	-	2	6
Desinvesteringen	-	-	-2	-1	-2	-5
Translatieverschillen	-2	-	-	-2	-	-4
Afstoten activa netwerkgroep	-	-	-13	-8	-	-21
Herclassificatie overig	-	-	7	-	-	7
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>160</b>	<b>199</b>	<b>83</b>	<b>73</b>	<b>4</b>	<b>519</b>
Investeringen	-	-	8	-	6	14
Acquisities	347	310	20	55	-	732
Desinvesteringen	-	-	-1	-	-	-1
Translatieverschillen	-	-	-	-1	-	-1
Herclassificatie overig	-1	-	6	-	-	5
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>506</b>	<b>509</b>	<b>116</b>	<b>127</b>	<b>10</b>	<b>1.268</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen</b>						
<b>Per 1 januari 2016</b>	<b>-</b>	<b>123</b>	<b>71</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>221</b>
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	20	7	4	1	32
Translatieverschillen	-	-	-	-1	-	-1
Afstoten activa netwerkgroep	-	-	-10	-2	-	-12
Desinvesteringen	-	-	-2	-	-1	-3
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>-</b>	<b>143</b>	<b>66</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>237</b>
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	39	10	6	1	56
Translatieverschillen	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-1	-	-	-1
Herclassificatie overig	-	-	-	-	-	-
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>-</b>	<b>182</b>	<b>75</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>292</b>
<b>Netto boekwaarde</b>						
Per 1 januari 2016	161	76	17	58	3	315
Per 31 december 2016	160	56	17	46	3	282
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>506</b>	<b>327</b>	<b>41</b>	<b>94</b>	<b>8</b>	<b>976</b>

### Goodwill

In 2017 is de structuur voor de kasstroomgenererende eenheden (KGE's) gewijzigd. Als gevolg daarvan is ook het toerekenen van goodwill aan één of meer (groepen van) KGE's aangepast. Voor zover van toepassing is deze herallocatie uitgevoerd op basis van de 'relatieve waarde methode' volgens IAS 36 'Impairment of Assets'. De goodwill per 31 december 2017 bedraagt € 506 mln. (31 december 2016: € 160 mln.). Dit betreft met name de goodwill die betrekking heeft op de groep van KGE's in Nederland voor € 122 mln., de KGE België voor € 208 mln. (incl. de nieuw verkregen goodwill ad € 186 mln. door de acquisitie van Eni Gas & Power N.V. – 'Eni') en € 159 mln. goodwill die betrekking heeft op de KGE Duitsland (als gevolg van de acquisitie van LichtBlick Holding A.G. – 'LichtBlick').

Voor de goodwill heeft een impairmentanalyse plaatsgevonden waaruit is gebleken dat de realiseerbare waarde per (groep van) KGE('s) (bedrijfswaarde) hoger is dan de boekwaarde. Voor het bepalen van deze bedrijfswaarde zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd: de bedrijfswaarde van de KGE's is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen voor vijf jaren zoals opgenomen in de meerjarenplanning van de Groep, die mede tot stand is gekomen door ervaringscijfers. Vervolgens zijn deze kasstromen geëxtrapoleerd rekening houdend met de verwachte economische levensduur van de (im)materiële vaste activa die onderdeel uitmaken van deze KGE's en die doorgaans langer is dan deze vijfjaarsperiode, waarbij een langetermijngroei van 1,0% is gehanteerd. De disconteringsvoeten voor belastingen bedragen 6% - 8% en sluiten aan op de risico's van de activiteiten van de betreffende KGE's (in 2016 voor alle KGE's: 6% - 7%). Deze disconteringsvoeten zijn gebaseerd op de methode 'weighted-average cost of capital' ('WACC') waarbij de gehanteerde parameters zijn afgeleid uit de gegevens van een peer group en marktgegevens. De berekening van de bedrijfswaarde van deze activa is gevoelig voor onder meer de volgende veronderstellingen: de disconteringsvoet, het gehanteerde groeicijfer voor het extrapoleren van kasstromen voorbij de meerjarenplanning van vijf jaar en de gemiddelde levensduur van de activa. Daarbij is de disconteringsvoet de meest gevoelige factor: bij een stijging met 0,5%-punt daalt de berekende bedrijfswaarde voor het totaal van de KGE's met circa € 0,2 mld, waarbij er voor elke (groep van) KGE('s) nog geen sprake zou zijn van een impairment.

### Klantenbestanden

De post klantenbestanden betreft de klantenbestanden van REMU N.V. (in 2003 overgenomen), Oxxio (in 2011 overgenomen), Dong Energy Sales (in 2014 opgenomen) en in 2017 de aangekochte klantenbestanden van LichtBlick en Eni.

### Concessies, vergunningen, merknamen en overige rechten

De post concessies, vergunningen, merknamen en overige rechten bestaat voornamelijk uit de geactiveerde merknaam voor LichtBlick en vergunningen die zijn verleend voor bestaande windparken in België en het Verenigd Koninkrijk.

## 15. Bedrijfscombinaties

In 2017 hebben zeven acquisities plaatsgevonden. Dit betreffen het energiebedrijf LichtBlick Holding AG, energiebedrijf en windactiviteiten van Eni Gas & Power N.V., de windactiviteiten van De Wolff Verenigde Bedrijven B.V. en vier kleine zonneparken. Laatstgenoemde vier bedrijven zijn, gezien hun materialiteit, hieronder inhoudelijk niet verder toegelicht; het totaal van hun openingsbalanscijfers is vermeld in de alinea 'Overige acquisities'.

### Acquisitie LichtBlick

Per 28 februari 2017 heeft de Groep de aankoop van een 50%-deelneming in LichtBlick Holding AG ('LichtBlick') afgerond, nadat er toestemming was verkregen van de Duitse mededingingsautoriteiten. LichtBlick is een toonaangevend duurzaam energiebedrijf, gevestigd in Hamburg, met circa 450 medewerkers dat duurzame energie levert aan meer dan 620.000 klanten. Er is een strategische, evenals een culturele fit tussen de twee bedrijven. Het nieuwe partnerschap versterkt de kracht van de Groep in de West-Europese energiemarkt door investeringsmogelijkheden, gecombineerde ervaringen in de belangrijkste energiemarkten en een groot klantenbestand.

Tevens heeft de Groep het recht verkregen om in de periode tot eind 2018 het resterende 50%-belang in dit bedrijf te kopen. De Groep heeft daarmee volgens IFRS 'control' verkregen en consolideert de cijfers van LichtBlick volledig mee sinds de acquisitiedatum. Vanaf de acquisitiedatum heeft de Groep recht op 100% van de resultaten van LichtBlick en over het niet-geacquireerde belang zal een rentevergoeding worden betaald. De voorwaardelijke verplichting voor de resterende acquisitieprijs van het nog te verwerven belang is niet als een

minderheidsbelang gepresenteerd, maar is als 'Rentedragende schuld' onder de kortlopende schulden verantwoord.

In het geval de Groep geen gebruik zou maken van het recht om het resterende belang te verwerven, dan kan de Groep verplicht zijn om dit belang alsnog te acquireren gedurende januari 2019 voor de resterende acquisitieprijs minus een korting. Voor de reeds geacquireerde aandelen is een (voorlopige) koopprijs in contanten betaald van € 0,2 mld. Besluit de Groep om het resterende belang te acquireren dan is hier naar verwachting een investering mee gemoeid van ca. € 0,2 mld. De omvang van deze investering is bepaald rekening houdend met afspraken inzake een voorwaardelijke vergoeding, welke afhankelijk is van het behalen van bepaalde resultaatcijfers door LichtBlick voor de boekjaren 2017 en 2018.

De koopprijs voor de aandelen van LichtBlick is in het 2<sup>e</sup> halfjaar 2017 definitief geworden na verrekening van specifieke posten in de eindbalans (met name werkkapitaal). Verder zijn er geen andere contractuele bepalingen ten aanzien van de koopprijs die nog niet zouden zijn afgewikkeld. Daarom is deze acquisitie als 'definitief' verwerkt in de jaarcijfers 2017. De goodwill die is ontstaan bij deze bedrijfscombinatie wordt vooral gerechtvaardigd door de strategische en culturele fit tussen beide bedrijven en mogelijk te behalen synergievoordelen bij de verdere ontwikkeling van energiebesparingsoplossingen voor klanten. De goodwill is fiscaal niet aftrekbaar. De reële waarde van de verkregen handelsdebiteuren en overige vorderingen bedraagt € 50 mln. De bruto contractwaarde hiervan bedraagt € 51 mln. waarvan € 1 mln. wordt ingeschat als niet-inbaar per acquisitiedatum.

De kosten gerelateerd aan deze overnametransactie bedragen circa € 6 mln. waarvan € 3,5 mln. ten laste is gebracht van het resultaat 2017 (Overige bedrijfskosten). LichtBlick draagt vanaf acquisitiedatum bij aan de opbrengsten van de Groep voor totaal ca. € 564 mln. en levert een positief resultaat na belastingen van ca. € 8 mln.

#### **Acquisitie Eni**

Per 10 juli 2017 heeft Eneco de aankoop van twee 100%-deelnemingen Eni Gas & Power N.V. en Eni Wind N.V. afgerond (hierna te noemen 'Eni'), nadat er toestemming was verkregen van de Belgische mededingingsautoriteiten. Eni is een energiebedrijf dat eveneens aansluit bij de Eneco-strategie 'duurzame energie van iedereen' en is gevestigd in Vilvoorde, België. Het heeft circa 150 medewerkers en levert energie aan meer dan 400.000 huishoudens en circa 30.000 zakelijke klanten. Samen met Eni, zal Eneco België meer dan 1 miljoen aansluitingspunten voorzien, wat een belangrijke stap wordt in haar ambitie om de Belgische energievoorziening verder te verduurzamen. Daarnaast versterken beide bedrijven elkaar op het vlak van innovatieve en duurzame energiediensten voor consumenten en zakelijke klanten. Door deze aankoop van Eni kan Eneco nog verder uit groeien tot een duurzame, innovatieve energiespeler in de West-Europese energiemarkt.

Voor de aankoop van beide Eni-bedrijven is een koopprijs in contanten betaald van € 0,3 mld. Bij deze acquisitie is een variabel deel van de koopprijs (zgn. 'earn out'-regeling) of een uitgestelde betaling niet aan de orde. De beoordeling van de – op reële waarde gebaseerde – geïdentificeerde activa en verplichtingen is op balansdatum 31 december 2017 nog niet volledig afgerond. Dit onderzoek kan de allocatie van de koopprijs aan deze activa en passiva in beperkte mate beïnvloeden. Om die reden is deze acquisitie als 'voorlopig' verwerkt in de jaarcijfers 2017. De goodwill die is ontstaan bij deze bedrijfscombinatie wordt vooral gerechtvaardigd door de strategische samenwerking die hierdoor ontstaat met de bestaande klant-activiteiten van Eneco België alsmede de te behalen synergievoordelen bij de verdere integratie van beide bedrijven en versterking van de marktpositie. De goodwill is fiscaal niet aftrekbaar. De reële waarde van de verkregen handelsdebiteuren en overige vorderingen bedraagt € 144 mln. De bruto contractwaarde hiervan bedraagt € 168 mln. waarvan € 24 mln. wordt ingeschat als niet-inbaar per acquisitiedatum.

De kosten gerelateerd aan deze overnametransactie bedragen circa € 3 mln. (Overige bedrijfskosten). Eni draagt vanaf acquisitiedatum bij aan de opbrengsten van de Groep voor totaal ca. € 238 mln. en levert, door seizoenspatroon en integratiekosten, een negatief resultaat na belastingen van ca. € 7 mln.

#### **Acquisitie windactiviteiten De Wolff**

Eneco heeft per 1 november 2017 de windactiviteiten overgenomen van De Wolff Verenigde Bedrijven B.V., een pionier in duurzame energie met ruime ervaring in de Nederlandse markt voor 'wind op land'. Door deze overeenkomst neemt de Groep 17 windmolenparken, verschillende windprojecten in ontwikkeling en enkele service-/onderhoudsbedrijven over. Daarmee groeit ook Eneco's totale pijplijn aan nieuwe windprojecten, zodat zij kan blijven voorzien in de toenemende vraag van haar klanten naar duurzame energie. De acquisitie omvat de aankoop van 25 100%-dochterondernemingen alsmede 4 samenwerkingsverbanden voor 50-86% aandelenbelang (joint operations) en 1 geassocieerde deelneming voor 20% aandelenbelang.

Voor de aankoop van deze bedrijven van De Wolff is een (voorlopige) koopprijs in contanten betaald van € 0,1 mld. inclusief verrekening van de netto schuld in die bedrijven. In dit bedrag is nog niet begrepen de (voorlopige) koopprijs voor een windpark in ontwikkeling dat later aan Eneco zal worden overgedragen. De omvang van deze (voorlopige) investering van € 0,1 mld. is bepaald rekening houdend met afspraken inzake een voorwaardelijke vergoeding, welke afhankelijk is van het behalen van een bepaalde realisatie ten aanzien van de windprojecten in ontwikkeling. De definitieve koopprijs voor de aandelen van alle aangekochte bedrijven is afhankelijk van het vaststellen van de eindcijfers per 31 oktober 2017 en is op balansdatum 31 december 2017 nog niet afgerond. De verrekening tussen voorlopige en definitieve eindcijfers kan de allocatie van de koopprijs aan de – op reële waarde gebaseerde – geïdentificeerde activa en verplichtingen in beperkte mate beïnvloeden. Daarnaast is nog in onderzoek welk deel van deze allocatie verwerkt moet worden als materiële vaste activa versus immateriële vaste activa. Hierdoor zou voor de bepaling van de definitieve cijfers een verschuiving kunnen plaatsvinden ten gunste van de immateriële vaste activa. Om die redenen is deze acquisitie als 'voorlopig' verwerkt in de jaarcijfers 2017. De reële waarde van de verkregen handelsdebiteuren en overige vorderingen bedraagt € 7 mln. Dit is tevens de bruto contractwaarde.

De kosten gerelateerd aan deze overnametransactie bedragen circa € 0,3 mln. (Overige bedrijfskosten). De windactiviteiten van De Wolff dragen vanaf acquisitiedatum bij aan de opbrengsten van de Groep voor totaal ca. € 2 mln. en levert een beperkt positief resultaat na belastingen.

#### **Overige acquisities**

Overige acquisities zijn omwille van materialiteit niet nader toegelicht. Het betreft vier acquisities voor een totale overnamesom van € 9 mln. en deze omvatten voornamelijk materiële vaste activa van € 41 mln., langlopende schulden van € 28 mln. en geen goodwill.

#### **Pro forma Groeps cijfers 2017 incl. acquisities**

De opbrengsten en het resultaat na belastingen van de Groep indien bovenstaande acquisities op 1 januari 2017 zouden hebben plaatsgevonden, bedragen voor het jaar 2017 € 4.028 mln., respectievelijk € 138 mln.

#### **Cijfers openingsbalans tegen reële waarde**

In de tabellen hieronder zijn de (voorlopige) bedragen van de verkregen activa en verplichtingen tegen reële waarde opgenomen en de (voorlopige) berekening van het bedrag aan goodwill.

x € 1 mld	LichtBlick	De Wolff	Eni	Totaal
Materiële vaste activa	-	0,1	-	0,1
Immateriële activa	0,3	-	0,1	0,4
Debiteuren en overige vorderingen	-	-	0,1	0,1
Liquide middelen	0,1	-	-	0,1
Uitgestelde belasting verplichtingen	-0,1	-	-	-0,1
Crediteuren en overige schulden	-0,1	-	-0,1	-0,2
<b>Totale reële waarde verkregen netto activa</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>

x € 1 mld	LichtBlick	De Wolff	Eni	Totaal
Betaalde overnamesom (incl. meegekochte liquide middelen)	0,2	0,1	0,3	0,6
Voorwaardelijke verplichting	0,2	-	-	0,2
Verkregen netto activa gewaardeerd op reële waarde	-0,2	-0,1	-0,1	-0,4
<b>Goodwill (definitief resp. voorlopig)</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>

## 16. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

De Groep neemt samen met één of meerdere partijen deel in diverse ondernemingen voor gezamenlijk uit te voeren activiteiten in de vorm van geassocieerde deelnemingen en joint ventures.

De totale mutatie in 2017 in de boekwaarde van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures bedraagt € 51 mln. en bestaat voornamelijk uit investeringen en herclassificaties. De investeringen 2017 betreffen vooral deelnemingen in bedrijven die aansluiten op de 'smart energy' bedrijfsactiviteiten voor innovatieve energiediensten en producten waaronder de aankoop van een 34%-deelneming in het bedrijf Next Kraftwerke GmbH (dit betreft een virtuele energiecentrale, zgn. 'Virtual Power Plant'), de aankoop van een 7%-belang in Thermondo GmbH (dat gespecialiseerd is in de levering en installatie van zowel gas- en oliegestookte verwarmingsketels als zonnecollectoren aan particulieren) en de aankoop van een 14%-belang in ONZO Ltd. (dit betreft een 'data analytics' softwarebedrijf). Daarnaast hebben zowel Eneco als Mitsubishi Corporation een 50%-belang genomen in het bedrijf EnspireME GmbH, dat een grote batterij bouwt voor het leveren van reservecapaciteit aan het Europese elektriciteitsnet en de mogelijkheid onderzoekt om de overproductie van lokale windstroom op te slaan.

De herclassificatie betreft met name windpark in ontwikkeling Norther N.V., dat na herbeoordeling van de criteria in IFRS 11 'Joint Arrangements', vanaf 2017 wordt geassocieerd als een 'joint venture' (tot en met 2016 'joint operation' volgens IFRS 11). Daarnaast is ook Jedlix B.V. geassocieerd naar een 'joint venture' aangezien een deel van het belang is verkocht, waardoor Eneco geen 'control' meer heeft over dit bedrijf, maar 'joint control'.

De samenvatting van de financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures is in onderstaande tabel weergegeven en heeft grotendeels betrekking op Greenchoice en Norther:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> De cijfers zijn samengesteld op basis van de meest recente definitieve openbare beschikbare en andere financiële informatie van deze deelnemingen.

<b>Informatie over de balans</b>	<b>Per 31 december 2017</b>	<b>Per 31 december 2016</b>
Vaste activa	402	57
Vlottende activa	378	260
Langlopende verplichtingen	429	37
Kortlopende verplichtingen	132	154
<b>Netto activa (100%)</b>	<b>219</b>	<b>126</b>
Netto activa deel van de Groep	62	38
<b>Boekwaarde belang in geassocieerde deelnemingen en joint ventures (incl. betaalde goodwill)</b>	<b>111</b>	<b>60</b>
<b>Informatie over de winst- &amp; verliesrekening</b>		
Opbrengsten (100%)	401	425
Resultaat na belasting (100%)	-7	19
Totaal niet-gerealiseerde resultaten (100%)	5	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	-2	19
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten deel van de Groep</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
<b>Resultaat na belasting en totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten deel van de Groep</b>	<b>-</b>	<b>5</b>

In aanvulling op bovenstaande tabellen bedragen de liquide middelen van één joint venture € 142 mln. en de langlopende rentedragende schulden bedragen € 355 mln. (beide op 100%-basis).

## 17. Uitgestelde belastingen

De specificatie van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	<b>Vorderingen</b>		<b>Verplichtingen</b>	
	<b>Per 31 december 2017</b>	<b>Per 31 december 2016</b>	<b>Per 31 december 2017</b>	<b>Per 31 december 2016</b>
Materiële vaste activa	1	-	178	166
Immateriële vaste activa	22	-	130	15
Kasstroomafdekkingen	-	-	4	10
Compensabele verliezen	3	5	- 19	- 18
Te verrekenen stallingsverliezen	-	-	16	18
Voorzieningen	1	-	- 3	- 4
<b>Totaal</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>306</b>	<b>187</b>

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen die betrekking hebben op kasstroomafdekkingen worden via het eigen vermogen verwerkt. De regeling ter voorkoming van dubbele belastingheffing leidt voor de stallingsverliezen van vaste inrichtingen in het buitenland tot de gepresenteerde uitgestelde belastingverplichting.

De veranderingen in de uitgestelde belastingen gedurende 2017 zijn als volgt:

	Netto-positie per 1 januari 2017	Verwerkt in winst- en verlies- rekening <sup>1</sup>	Verwerkt in totaal niet- gerealiseerde resultaten	Overige (inclusief bedrijfs combinaties)	Netto-positie per 31 december 2017	Vorde- ringen	Verplich- tingen
Materiële vaste activa	- 166	8		- 19	- 177	1	- 178
Immateriële vaste activa	- 15	30		- 123	- 108	22	- 130
Kasstroomafdekkingen	- 10		6		- 4		- 4
Compensabele verliezen	23	- 1			22	22	
Te verrekenen stallingsverliezen	- 18	2			- 16		- 16
Voorzieningen	4	- 1		1	4	4	-
<b>Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering</b>	<b>- 182</b>	<b>38</b>	<b>6</b>	<b>- 141</b>	<b>- 279</b>	<b>49</b>	<b>- 328</b>
Saldering						- 22	22
<b>Totaal</b>						<b>27</b>	<b>- 306</b>

<sup>1</sup> Dit bedrag is opgenomen in de 'Mutatie uitgestelde belastingen' als onderdeel van 'Belastingen over het resultaat.' Zie hiervoor toelichting '10 Belastingen over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten'.

De veranderingen in de uitgestelde belastingen gedurende 2016 zijn als volgt:

	Netto-positie per 1 januari 2016	Verwerkt in winst- en verlies- rekening <sup>1</sup>	Verwerkt in totaal niet- gerealiseerde resultaten	Afstoten activiteiten netwerkgroep en overige	Netto-positie per 31 december 2016	Vorde- ringen	Verplich- tingen
Materiële vaste activa	- 380	12	-	202	- 166	-	- 166
Immateriële vaste activa	- 15	-	-	-	- 15	-	- 15
Kasstroomafdekkingen	- 31	-	20	1	- 10	-	- 10
Compensabele verliezen	24	- 1	-	-	23	23	-
Te verrekenen stallingsverliezen	- 20	2	-	-	- 18	-	- 18
Voorzieningen	6	- 2	-	-	4	4	-
<b>Uitgestelde belastingverplichtingen</b>	<b>- 416</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>203</b>	<b>- 182</b>	<b>27</b>	<b>- 209</b>
Saldering						- 22	22
<b>Totaal</b>						<b>5</b>	<b>- 187</b>

<sup>1</sup> Dit bedrag is opgenomen in de 'Mutatie uitgestelde belastingen' als onderdeel van 'Belastingen over het resultaat.' Zie hiervoor toelichting '10 Belastingen over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten'.

De specificatie van de vervaltermijnen van verrekenbare tijdelijke verschillen na 31 december 2017 is als volgt:

#### Vervaltermijnen van verrekenbare verschillen

Materiële vaste activa	1 - 50 jr
Immateriële vaste activa	1 - 25 jr
Kasstroomafdekkingen	1 - 30 jr
Compensabele verliezen	1 - 10 jr
Voorzieningen	1 - 10 jr

Voor compensabele (voorvoegings)verliezen ten bedrage van € 7 mln. (per 31 december 2016: € 95 mln.) is geen uitgestelde belastingvordering opgenomen, omdat niet zeker is of voldoende toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor de deelnemingen en vaste inrichting, die geen onderdeel vormen van de fiscale eenheid. Volgens de fiscale regelgeving in de betreffende jurisdictie is verrekening van deze verliezen onbeperkt mogelijk.

## 18. Afgeleide financiële instrumenten

### 18.1 Financiële instrumenten van de Groep

De specificatie van de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten is als volgt:

<b>Financiële activa</b>	<b>Per 31 december 2017</b>	<b>Per 31 december 2016</b>
Renteswapcontracten	-	-
Valutacontracten	11	10
Energiecommoditycontracten	238	231
CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten	6	4
<b>Totaal</b>	<b>255</b>	<b>245</b>
<b>Classificatie</b>		
Kortlopend	190	155
Langlopend	65	90
<b>Totaal</b>	<b>255</b>	<b>245</b>
<b>Financiële verplichtingen</b>	<b>Per 31 december 2017</b>	<b>Per 31 december 2016</b>
Renteswapcontracten	3	10
Valutacontracten	2	3
Energiecommoditycontracten	221	172
CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten	1	-
<b>Totaal</b>	<b>227</b>	<b>185</b>
<b>Classificatie</b>		
Kortlopend	181	129
Langlopend	46	56
<b>Totaal</b>	<b>227</b>	<b>185</b>

### 18.2 Financiële instrumenten met waardemutaties in het resultaat

De specificatie van de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten waarvan de waardemutaties zijn verwerkt in het resultaat

is als volgt:

<b>Financiële activa</b>	<b>Per 31 december 2017</b>	<b>Per 31 december 2016</b>
Renteswapcontracten	-	-
Valutacontracten	1	-
Energiecommoditycontracten	205	178
CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten	6	4
<b>Totaal</b>	<b>212</b>	<b>182</b>
<b>Classificatie</b>		
Kortlopend	180	139
Langlopend	32	43
<b>Totaal</b>	<b>212</b>	<b>182</b>
<b>Financiële verplichtingen</b>	<b>At 31 December 2017</b>	<b>At 31 December 2016</b>
Renteswapcontracten	-	-
Valutacontracten	1	-
Energiecommoditycontracten	209	169
CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten	1	-
<b>Totaal</b>	<b>211</b>	<b>169</b>
<b>Classificatie</b>		
Kortlopend	172	127
Langlopend	39	42
<b>Totaal</b>	<b>211</b>	<b>169</b>



### 18.3 Financiële instrumenten met waardemutaties verwerkt in het eigen vermogen

De specificatie van de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten waarvan de waardemutaties zijn verwerkt in het eigen vermogen via de reserve kasstroomafdekkingen is als volgt:

Financiële activa	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Renteswapcontracten	-	-
Valutacontracten	10	10
Energiecommoditycontracten	33	53
CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten	-	-
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>63</b>
<b>Classificatie</b>		
Kortlopend	10	16
Langlopend	33	47
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>63</b>
<b>Financiële verplichtingen</b>	<b>Per 31 december 2017</b>	<b>Per 31 december 2016</b>
Renteswapcontracten	3	10
Valutacontracten	1	3
Energiecommoditycontracten	12	3
CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten	-	-
<b>Totaal</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>Classificatie</b>		
Kortlopend	9	2
Langlopend	7	14
<b>Totaal</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Deze instrumenten worden gebruikt in kasstroomhedge afdekkingstransacties om rente-, valuta en energieprijrisico's af te dekken.

### 18.4 Reële waarde hiërarchie

Voor de waarderingmethodiek van financiële instrumenten wordt de volgende hiërarchie gehanteerd:

#### Niveau 1

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

#### Niveau 2

Onder niveau 2 worden financiële instrumenten verantwoord met een reële waarde gebaseerd op marktprijzen of prijsopgaven aangevuld met andere beschikbare informatie. Bij de waarderingmethodiek wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van observeerbare marktprijzen. De waardering van niveau 2 energiecommoditycontracten is gebaseerd op marktprijzen of prijsopgaven voor liquide perioden voor onderliggende waarden als elektriciteit, gas (title transfer facility), olie-gerelateerde prijzen en emissierechten. Andere contracten worden gewaardeerd middels afstemming met de tegenpartij, in deze afstemmingen worden observeerbare forwardcurves van rente en valuta gehanteerd.

#### Niveau 3

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

De hiërarchie van de op reële waarde gewaardeerde afgeleide financiële instrumenten is als volgt:

Per 31 december 2017	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
<b>Activa</b>				
Energiecommodity- en CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten	4	238	2	244
Renteswap- en valutacontracten	1	10	-	11
	<b>5</b>	<b>248</b>	<b>2</b>	<b>255</b>
<b>Verplichtingen</b>				
Energy commodity contracts and CO <sub>2</sub> emission rights	26	195	-	221
Renteswap- en valutacontracten	-	5	-	5
	<b>26</b>	<b>200</b>	<b>-</b>	<b>226</b>
<b>Per 31 december 2016</b>				
<b>Activa</b>				
Energiecommodity- en CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten	1	229	5	235
Renteswap- en valutacontracten	1	9	-	10
	<b>2</b>	<b>238</b>	<b>5</b>	<b>245</b>
<b>Verplichtingen</b>				
Energiecommodity- en CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten	6	166	-	172
Renteswap- en valutacontracten	-	13	-	13
	<b>6</b>	<b>179</b>	<b>-</b>	<b>185</b>

## 18.5 Kasstroomafdekkingen

In toelichting 24 'Groepsvermogen' is het verloopoverzicht van de reserve kasstroomafdekking opgenomen.

De kasstroomafdekkingsinstrumenten betreffen afgeleide financiële instrumenten die netto tussen partijen worden afgerekend. De specificatie van de perioden waarin de kasstromen van de kasstroomafdekkingen naar verwachting zullen worden gerealiseerd is als volgt:

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
<b>Verwachte kasstroom</b>		
Binnen 1 jaar	118	70
Van 1 tot 5 jaar	61	143
Na 5 jaar	-	-7
<b>Totaal</b>	<b>179</b>	<b>206</b>

Het totaal van de kasstroomafdekkingen dat in de toekomst in het resultaat wordt verwerkt is onder aftrek van belastingen opgenomen in de reserve kasstroomafdekkingen. De specificatie van de perioden waarin de resultaten van de kasstroomafdekkingen naar verwachting zullen worden gerealiseerd is als volgt:

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
<b>Verwachte verwerking in het resultaat na belastingen</b>		
Binnen 1 jaar	-2	11
Van 1 tot 5 jaar	8	21
Na 5 jaar	4	-2
<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>30</b>

## 19. Overige financiële vaste activa

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Overige kapitaalbelangen	5	-
Vorderingen op verbonden partijen	-	1
Overige vorderingen	106	75
<b>Totaal</b>	<b>111</b>	<b>76</b>

## 20. Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

In 2016 heeft een herbeoordeling van het portfolio plaatsgevonden en is besloten om enkele warmte-infrastructuren en -installaties af te stoten. Inmiddels zijn er contracten getekend voor de verkoop van het grootste deel van het portfolio, overdracht daarvan zal begin 2018 plaatsvinden. Een verdere afwaardering ten opzichte van de boekwaarde naar 'verwachte reële waarde minus verkoopkosten' is niet aan de orde. Voor enkele projecten wordt vooralsnog afgezien van verkoop waardoor deze vanuit de 'activa aangehouden voor verkoop' zijn gereclassificeerd naar de 'materiële vaste activa' met niet-materiële impact op de cijfers 2017.

Onder de 'overige financiële (vaste) activa' was een bedrag opgenomen van in totaal € 200 mln. op grond van een op 27 januari 2017 afgesloten financieringsovereenkomst tussen N.V. Eneco Beheer (als leningverstrekker) en destijds Eneco Holding N.V. In 2017 is besloten om dit financieel actief op korte termijn in liquiditeit om te zetten op grond waarvan een herclassificatie naar 'activa aangehouden voor verkoop' heeft plaatsgevonden.

## 21. Handelsdebiteuren

De specificatie van de handelsdebiteuren is als volgt:

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Energiedebiteuren	674	515
Overige handelsdebiteuren	55	51
Af: waardeverminderingen	-79	-66
<b>Totaal</b>	<b>650</b>	<b>500</b>

De specificatie van de uitstaande vorderingen naar ouderdom is als volgt:

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Voor vervaldatum	504	367
Na vervaldatum		
- tot 3 maanden	84	66
- 3 tot 6 maanden	16	13
- 6 tot 12 maanden	23	20
- meer dan 12 maanden	102	100
<b>Nominale waarde</b>	<b>729</b>	<b>566</b>
Af: waardeverminderingen	- 79	- 66
<b>Totaal</b>	<b>650</b>	<b>500</b>

De specificatie van de afgewaardeerde debiteurenvorderingen naar ouderdom is als volgt:

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Voor vervaldatum	1	2
Na vervaldatum		
- tot 3 maanden	6	4
- 3 tot 6 maanden	4	2
- 6 tot 12 maanden	9	8
- meer dan 12 maanden	59	50
<b>Totaal</b>	<b>79</b>	<b>66</b>

Het verloop van de waardeverminderingen van de debiteuren is als volgt:

	2017	2016
<b>Per 1 januari</b>	<b>66</b>	<b>90</b>
Dotaties uit hoofde van acquisities	24	-
Toevoegingen via het resultaat	8	8
Onttrekkingen	- 19	- 20
Vrijval	-	-
Afstoten activa netwerkgroep	-	- 11
Overige mutaties	-	- 1
<b>Per 31 december</b>	<b>79</b>	<b>66</b>

## 22. Overige vorderingen

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Overlopende activa	182	142
Zekerheidsstellingen aan handelspartijen (margin calls)	52	18
Overige vorderingen	10	836
<b>Totaal</b>	<b>244</b>	<b>996</b>

In de overige vorderingen per 31 december 2016 is een lening aan Eneco Holding N.V. begrepen, hiervoor wordt verwezen naar toelichting 31 'Verbonden partijen'.

## 23. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en deposito's bedragen per 31 december 2017 € 465 mln. (31 december 2016: € 343 mln.). Hiervan bedragen de niet direct opvraagbare deposito's en geblokkeerde rekeningen op 31 december 2017 € 118 mln. (31 december 2016: € 65 mln.). Deze laatste categorie middelen staan niet ter vrije beschikking van de Groep.

## 24. Groepsvermogen

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Aandelenkapitaal	122	122
Agioreserve	-	-
Herwaarderingsreserve	-	-
Reserve translatieverschillen	-6	1
Reserve kasstroomafdekkingen	10	30
Ingehouden resultaten	2.613	2.773
Onverdeeld resultaat boekjaar	127	192
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouder van N.V. Eneco Beheer</b>	<b>2.866</b>	<b>3.118</b>
Minderheidsbelangen	3	3
<b>Groepsvermogen Eneco</b>	<b>2.869</b>	<b>3.121</b>

### Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van N.V. Eneco Beheer bedraagt € 341,25 mln., verdeeld in 750 duizend aandelen met een nominale waarde van elk € 455,-. Per 31 december 2017 zijn 267.458 aandelen geplaatst en volgestort. In 2017 is hierin geen wijziging opgetreden. N.V. Eneco Beheer heeft alleen gewone aandelen uitstaan.

### Reserve translatieverschillen

De activa en passiva van de buitenlandse groepsmaatschappijen in vreemde valuta alsmede de op de financiering van deze dochterondernemingen betrekking hebbende langlopende leningen in vreemde valuta worden, rekening houdend met belastingen, per balansdatum omgerekend tegen de eindkoers in euro's. De hieruit voortvloeiende koersverschillen worden in de translatiereserve binnen het eigen vermogen verwerkt. De resultaten van de buitenlandse groepsmaatschappijen worden tegen gemiddelde koersen omgerekend in euro's. Het verschil tussen de nettowinst op basis van de gemiddelde koersen en de nettowinst op basis van de koersen per balansdatum wordt verwerkt in de translatiereserve binnen het eigen vermogen. Bij afstoting of vermindering van een investering in een buitenlandse activiteit worden de cumulatieve koersverschillen die verband houden met die activiteit opgenomen als resultaat in de winst- en verliesrekening. De translatiereserve staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouder.

N.V. EnecoBeheer past 'net investment hedge accounting' toe om haar omrekeningsverschillen van Britse activiteiten in de translatiereserve en de winst- en verliesrekening te beperken. De koersverschillen van de aangetrokken lening in Britse ponden hebben een tegengesteld effect op de koersverschillen van de Britse activiteiten. Zowel de koersverschillen van de Britse activiteiten en de aangetrokken Britse pondenlening worden in de translatiereserve verwerkt.

### Reserve kasstroomafdekkingen

In de reserve kasstroomafdekkingen worden veranderingen verwerkt van de reële waarde van het effectieve deel van afgeleide financiële instrumenten die zijn aangewezen voor kasstroomafdekking waarvan de afdekkingstransactie nog niet is afgewikkeld. De Groep voldoet hierbij aan de voorwaarden van kasstroomhedge-accounting. Deze afdekkingsinstrumenten bestaan vooral uit energie-, forward- en swapcontracten die met andere marktpartijen zijn afgesloten om de marktprijsrisico's af te dekken van de inkoop en verkoop van energiecocommoditycontracten. Daarnaast is onder deze reserve het effectieve deel van de afdekking met rente- en valutawapcontracten opgenomen. De reserve kasstroomafdekkingen staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouder.

Onderstaand is het verloopoverzicht van de reserve kasstroomafdekkingen opgenomen:

	Energiecommodities	Renteswap- contracten	Valutaswap- contracten	Totaal
<b>Per 1 januari 2016</b>	<b>94</b>	<b>- 4</b>	<b>-</b>	<b>90</b>
Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar	-	- 6	- 2	- 8
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	- 45	1	-	- 44
Uitgestelde belastingverplichtingen	17	2	1	20
Ineffectief deel van kasstroomafdekkingen	6	-	-	6
Beëindigde kasstroomafdekkingen	- 34	-	-	- 34
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>38</b>	<b>- 7</b>	<b>- 1</b>	<b>30</b>
Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar	- 9	-	-	- 9
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	- 7	6	0	- 1
Uitgestelde belastingverplichtingen	8	- 2	0	6
Ineffectief deel van kasstroomafdekkingen	2	-	0	2
Beëindigde kasstroomafdekkingen	- 18	-	-	- 18
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>14</b>	<b>- 3</b>	<b>- 1</b>	<b>10</b>

### Ingehouden resultaten

N.V. Eneco Beheer heeft in januari 2017, in het kader van de splitsingsafspraken, € 351 mln. dividend ter beschikking gesteld aan Stedin Holding N.V. (aandeelhouder tot de splitsing van het

energie- en distributiebedrijf). N.V. Eneco Beheer had een vordering op deze aandeelhouder die door middel van deze dividenduitkering is verlaagd.

### Minderheidsbelangen

Dit betreft het aandeel van derden in het eigen vermogen van dochterondernemingen, waarvan N.V. EnecoBeheer niet alle aandelen bezit.

## 25. Personeelsvoorzieningen

	Diensttijd gebonden uitkeringen	Overige	Totaal
<b>Classificatie per 1 januari 2016</b>			
Kortlopend	2	6	8
Langlopend	32	2	34
<b>Per 1 januari 2016</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	<b>42</b>
Dotaties	-	8	8
Onttrekkingen	- 2	- 5	- 7
Afstoten activiteiten netwerkgroep	- 20	- 3	- 23
Overig	- 7	-	- 7
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
<b>Classificatie per 31 december 2016</b>			
Kortlopend	1	5	6
Langlopend	4	3	7
<b>Per 1 januari 2017</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
Dotaties	1	6	7
Onttrekkingen	- 1	- 4	- 5
Vrijval	-	- 2	- 2
Acquisities	4	-	4
Overig	-	-	-
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>17</b>
<b>Classificatie per 31 december 2017</b>			
Kortlopend	-	7	7
Langlopend	9	1	10
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>17</b>

### Diensttijd gebonden uitkeringen

Deze voorziening dekt de verplichting voor het uitkeren van bedragen bij het bereiken van een bepaald aantal jaren dienstverband en de pensionering van medewerkers.

Tevens zijn enkele toegezegd pensioenregelingen opgenomen ('defined benefit plans') als gevolg van de acquisitie in België in 2017. Gezien de niet-materiële omvang van deze verplichtingen (ca. € 5 mln.) is de toelichting volgens IAS 19 'Employee Benefits' voor 'defined benefit plans' niet opgenomen.

De voorzieningen zijn actuariel bepaald op basis van de volgende uitgangspunten:

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
<b>Diensttijd gebonden uitkeringen (NL)</b>		
Disconteringsvoet per 31 december	1,1%	1,4%
Toekomstige salarisstijgingen	1,52%-2,10%	1,0%
Sterftetabel	GBM & GBV 2009-2015	GBM & GBV 2009-2014
<b>Pensioenverplichtingen (BE)</b>		
Disconteringsvoet per 31 december	1,2% - 1,5%	
Toekomstige salarisstijgingen	1,0% / schaal +0,5%	
Sterftetabel	MR-5/FR-5 MR-5 (actief)/FR MR (gepensioneerd)/ FR	

De uitgaven van de personeelsvoorzieningen vinden over een langere periode plaats. De voorziening wordt jaarlijks herrekend op basis van actuele personeelsgegevens en geeft de adequate weergave van de verwachte kasstromen.

### Overige personeelsvoorzieningen

Onder de overige personeelsvoorzieningen zijn de verplichtingen opgenomen voor uitkeringen als gevolg van loondoorbetaling bij ziekte en uitkeringen bij werkloosheid, omdat de Groep eigenrisicodragend is voor de Werkloosheidswet (WW). Gezien het overwegend kortlopende karakter zijn deze voorzieningen tegen nominale waarde opgenomen.

## 26. Overige voorzieningen

	Amoverings voorziening	Verlies latende contracten	Reorganisatie	Overige	Totaal
<b>Classificatie per 1 januari 2016</b>					
Kortlopend	-	-	5	-	5
Langlopend	67	-	3	12	82
<b>Per 1 januari 2016</b>	<b>67</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>87</b>
Dotaties	3	-	11	3	17
Onttrekkingen	-	-	-7	-2	-9
Afstoten activiteiten netwerkgroep	-1	-	-4	-2	-7
Dotaties uit hoofde van acquisities	4	-	-	-	4
Vrijval	-3	-	-	-2	-5
Overig	-5	-	-	-3	-8
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>79</b>
<b>Classificatie per 31 december 2016</b>					
Kortlopend	-	-	7	-	7
Langlopend	65	-	1	6	72
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>79</b>
Dotaties	7	8	4	3	22
Onttrekkingen	-	-	-7	-1	-8
Dotaties uit hoofde van acquisities	5	-	-	5	10
Vrijval	-1	-	-1	-	-2
Overig	-	-	-	-	-
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>76</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>101</b>
<b>Classificatie per 31 december 2017</b>					
Kortlopend	-	4	1	2	7
Langlopend	76	4	3	11	94
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>76</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>101</b>

De voorzieningen zijn in 2017 opgericht met percentages in een range van 0,6% - 1,8% (2016: 0,6% - 2,3%). Gezien het doorgaans kortlopende karakter is de reorganisatievoorziening niet opgericht.

### Amoveringsvoorziening

De amoveringsvoorziening heeft een langlopend karakter. De kasstromen zullen over het algemeen na tien jaar en binnen twintig jaar plaatsvinden. De bedragen vormen de beste schatting en worden jaarlijks beoordeeld voor de verwachte toekomstige kostenontwikkelingen voor het verwijderen van activa.

### Verlieslatende contracten

De uitgaven voor verlieslatende contracten zullen binnen twee jaar plaatsvinden. De voorziening geeft een goede weerspiegeling van de kasstromen door de relatief kort resterende looptijd van de contracten.

### Reorganisatievoorziening

In 2017 is een bedrag van € 4 mln. (2016: € 11 mln.) gedoteerd aan de reorganisatievoorziening dat voornamelijk betrekking heeft op de integratie van Eni met de reeds bestaande klantactiviteiten van Eneco België.

### Overige voorzieningen

De uitgaven van de overige voorzieningen zullen naar verwachting over een langere periode plaatsvinden. Het verwachte afwikkelmoment voor deze voorzieningen is moeilijk in te schatten. De huidige bedragen vormen de beste inschatting op balansdatum.



## 27. Rentedragende schulden

Op 31 december 2017 hebben de rentedragende schulden van de Groep grotendeels betrekking op financieringen van windparken alsmede algemene financiering.

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Non-recourse	335	315
Overige leningen en verplichtingen	400	100
<b>Totaal</b>	<b>735</b>	<b>415</b>

Voor de specificatie van de perioden waarin de aflossingen zullen plaatsvinden wordt verwezen naar toelichting 32 'Beheersing van financiële risico's'.

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
<b>Classificatie</b>		
Kortlopend	282	27
Langlopend	453	388
<b>Totaal</b>	<b>735</b>	<b>415</b>

De belangrijkste mutaties in de lang- en kortlopende rentedragende schulden gedurende 2017 zijn het opnemen van een voorwaardelijke verplichting in de balans die verband houdt met de eventuele aankoop van het resterende 50%-aandeel in LichtBlick Holding AG voor een bedrag van € 187 mln. (inclusief een vaste rentevergoeding van 6%) en het afsluiten van een GBP 100 mln. lening (€ 113 mln.) tegen variabele rente voor een periode van maximaal 5 jaar (22 juni 2022), waarbij tussentijdse aflossingen zijn toegestaan. Daarnaast is er een toename van de rentedragende schulden door acquisities voor € 63 mln. (waarvan € 62 mln. langlopend) en hebben er aflossingen plaatsgevonden voor een bedrag van € 48 mln. Voor overige mutaties in de rentedragende schulden wordt verwezen naar het geconsolideerde kasstroomoverzicht.

Voor de rentedragende schulden inzake de financiering van windparken en zonprojecten hebben bepaalde zekerheidstellingen plaatsgevonden in de vorm van het recht van hypotheek, pandrechten op de aandelen van de juridische entiteiten, pandrechten op energie-afnamecontracten of subsidie-overeenkomsten. De uitstaande hoofdsom voor dergelijke leningen bedroeg ultimo 2017 € 335 mln. (per 31 december 2016 € 310 mln.). Voor de overige rentedragende schulden hebben geen zekerheidstellingen plaatsgevonden.

Voor een bedrag van € 279 mln. per ultimo 2017 voor de Groenleningen en de voorwaardelijke verplichting inzake aankoop LichtBlick (per 31 december 2016: € 100 mln.) zijn de leningen en verplichtingen vastrentend (reële waarde risico). Voor de overige leningen gelden variabele rentepercentages die de ontwikkeling van de marktrente (kastroom-renterisico) volgen. Aflossingsverplichtingen voor het eerste jaar na balansdatum worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

De gemiddelde rentelast van de leningen was in 2017 3,5% (2016: 3,4%). De gemiddelde rentelast is in 2017 berekend als het gewogen gemiddelde van de rentelasten die direct zijn gerelateerd aan de rentedragende schulden, exclusief de overige financieringslasten.

De reële waarde van de leningen bedraagt per 31 december 2017 € 650 mln. (per 31 december 2016 € 432 mln.) en is berekend op basis van de 'inkomstenbenadering'. Hierbij is uitgegaan van relevante marktrentetarieven voor vergelijkbare schulden. Daarmee vallen de gegevens voor deze waarderingsberekening onder 'niveau 2' binnen de reële waarde hiërarchie.

## 28. Handelscrediteuren en overige schulden

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Handelscrediteuren	715	623
Overlopende passiva	331	162
Pensioenpremies	2	2
Overige schulden	293	277
<b>Totaal</b>	<b>1.341</b>	<b>1.064</b>
<b>Classificatie</b>		
Kortlopend	1.224	954
Langlopend	117	110
<b>Totaal</b>	<b>1.341</b>	<b>1.064</b>

Gezien het karakter van de post handelscrediteuren en overige schulden is de boekwaarde gelijk aan de reële waarde.

## 29. Operationele leases

### Kosten en verplichtingen van operationele leases

De Groep heeft operationele lease-overeenkomsten afgesloten voor ICT-voorzieningen en het wagenpark. Daarnaast zijn huurovereenkomsten gesloten voor een aantal terreinen en bedrijfspanden. In het resultaat is hiervoor een last opgenomen van € 25 mln. (2016: € 37 mln.), waarvan € 25 mln. betrekking heeft op 'voortgezette bedrijfsactiviteiten' (2016: € 25 mln.) en € 0 mln. betrekking heeft op 'beëindigde bedrijfsactiviteiten' (2016: € 12 mln.).

De minimale verplichtingen van deze overeenkomsten vervallen als volgt:

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Binnen 1 jaar	30	28
Van 1 tot 5 jaar	95	80
Na 5 jaar	198	148
<b>Totaal</b>	<b>323</b>	<b>256</b>

### Opbrengsten van operationele leases

Verbruikstoestellen en energie-installaties worden verhuurd voor perioden van 5 tot 15 jaar, waarbij de betreffende activa eigendom van de Groep blijven. De verhuur omvat de terbeschikkingstelling aan gebruikers inclusief het onderhoud. De verhuuropbrengsten die in het resultaat zijn verwerkt bedragen € 22 mln. (2016: €28 mln.), waarvan € 22 mln. betrekking heeft op de 'voortgezette bedrijfsactiviteiten' (2016: € 25 mln.) en € 0 mln. op 'beëindigde bedrijfsactiviteiten' (2016: € 3 mln.).

De minimale vorderingen uit hoofde van niet-opzegbare huurovereenkomsten vervallen als volgt:

	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Binnen 1 jaar	18	21
Van 1 tot 5 jaar	56	64
Na 5 jaar	35	40
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>125</b>

## 30. Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

De niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen, met uitzondering van de garanties, worden gewaardeerd tegen contante waarde. De contante waarde wordt berekend met een disconteringsvoet waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt.

### Inkoop- en verkoopverplichtingen energie

De Groep heeft inkoopverplichtingen voor energie ter grootte van € 6,1 mld. (per 31 december 2016: € 5,8 mld.). Deze inkoopcontracten hebben betrekking op 2018 en latere jaren. De inkoopverplichtingen omvatten energiecontracten voor eigen gebruik ('own use') met verschillende energieproducenten. Daartegenover staan reeds afgesloten verkoopverplichtingen, met name voor de zakelijke markt, die betrekking hebben op 2018 en latere jaren ter grootte van € 3,4 mld. (per 31 december 2016: € 3,0 mld.).

Voor de inkoop van warmte zijn verplichtingen ter grootte van € 0,6 mld. (per 31 december 2016: € 0,7 mld.) aangegaan tot en met 2042. De jaarlijkse (verwachte) verkoopverplichting, voor onbepaalde tijd, van warmte bedraagt € 0,3 mld. (per 31 december 2016: € 0,3 mld.).

### Investeringsverplichtingen

Ultimo 2017 is de Groep investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 0,1 mld. (per 31 december 2016: € 0,2 mld.).

### Overige (voorwaardelijke) verplichtingen

Ultimo 2017 bedragen de overige contractuele verplichtingen € 0,5 mld. (per 31 december 2016: € 0,5 mld.). Hieronder zijn voornamelijk onderhoudscontracten opgenomen.

### Garanties

De Groep heeft aan derden concern- en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 0,4 mld. (per 31 december 2016: € 0,2 mld.). Ultimo 2017 heeft N.V. Eneco Beheer garanties verstrekt voor € 0,3 mld. (per 31 december 2016: € 0,1 mld.). De resterende concerngaranties zijn verstrekt door dochtermaatschappijen van N.V. Eneco Beheer waarvoor een 403-verklaring is afgegeven.

### Fiscale eenheid

N.V. Eneco Beheer vormt met vrijwel al haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Daarnaast maakt N.V. Eneco Beheer onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting voor een groot deel van de Groep. Alle vennootschappen die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingsschulden, waarvoor die fiscale eenheid geldt.

### Vennootschapsbelasting

Per 31 december 2016 is – in verband met de splitsing van de Eneco Groep per 31 januari 2017 – de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting beëindigd ten aanzien van Eneco Holding N.V. (hernoemd in Stedin Holding N.V.) per 31 januari 2017. De ontvoegde vennootschappen vormen met ingang van 1 januari 2017 een nieuwe, aparte fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

### Omzetbelasting

Ook de fiscale eenheid voor de omzetbelasting heeft een wijziging ondergaan in 2017. Eneco Holding N.V. is met ingang van 1 januari 2017 niet langer het hoofd van de fiscale eenheid van de Groep, maar N.V. Eneco Beheer is het hoofd geworden van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

De aansprakelijkheden vanuit gezamenlijke fiscale eenheden in het verleden blijven ook na wijziging van die fiscale eenheid in stand.

### Cashpool

Vanwege de deelname in de cashpool van de Groep is N.V. Eneco Beheer hoofdelijk aansprakelijk, evenals de andere deelnemers in de cashpool, voor de tekorten in de cashpool als geheel.

### Juridische procedures

De Groep is betrokken bij een aantal juridische en regulatorische claims en procedures die verband houden met de bedrijfsactiviteiten, ofwel als eiser ofwel als gedaagde. Het management zorgt ervoor dat deze zaken goed behartigd worden. Bij sommige van deze zaken kunnen bedragen worden geëist die significant zijn voor de geconsolideerde jaarrekening.

Aansprakelijkheden en voorwaardelijke verplichtingen in relatie tot deze claims en procedures worden periodiek beoordeeld op basis van de meest recente beschikbare informatie. Hierbij wordt regelmatig gebruik gemaakt van de adviezen van juristen en andere specialisten. Een voorziening wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure 'waarschijnlijk' (IFRS: 'probable') wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat. De daadwerkelijke uitkomst van een claim of procedure kan anders zijn dan de eerder ingeschatte aansprakelijkheid, en als gevolg daarvan een materieel negatief effect hebben op de financiële prestaties en positie van de Groep.

### Splitsingsprotocol tussen de Netwerkgroep en het Energiebedrijf<sup>1</sup>

N.V. Eneco Beheer zal voor een periode van 6 jaar gerekend vanaf 31 januari 2017 Eneco Holding N.V. (op splitsingsdatum 31 januari 2017 gewijzigd in Stedin Holding N.V.) en daarmee verbonden vennootschappen vrijwaren voor:

- alle aansprakelijkheden, claims en kosten geleden of te lijden door Stedin Holding N.V. en daarmee verbonden vennootschappen, indien en voor zover dergelijke aansprakelijkheden, claims en kosten betrekking hebben op de activiteiten of vennootschappen behorende tot de groep van N.V. Eneco Beheer en daarmee verbonden vennootschappen, ongeacht of de rechtsverhouding voor een dergelijke claim is ontstaan uit een relatie die betrekking heeft op een periode voor of na de splitsing;
- regresrecht van derden op Stedin Holding N.V. of een daarmee verbonden vennootschap betrekking hebbend op verplichtingen, als in voorgaande alinea is bedoeld; en
- belastingclaims die betrekking hebben op N.V. Eneco Beheer en daarmee verbonden vennootschappen.

Daarnaast is bepaald dat Stedin Holding N.V. voor een periode van 6 jaar gerekend vanaf 31 januari 2017, N.V. Eneco Beheer en daarmee verbonden vennootschappen zal vrijwaren voor:

- alle aansprakelijkheden, claims en kosten geleden of te lijden door N.V. Eneco Beheer en daarmee verbonden vennootschappen, indien en voor zover dergelijke aansprakelijkheden, claims en kosten betrekking hebben op de activiteiten of vennootschappen behorende tot de groep van Stedin Holding N.V. en daarmee verbonden vennootschappen, ongeacht of de rechtsverhouding voor een dergelijke claim is ontstaan uit een relatie die betrekking heeft op een periode voor of na de splitsing;
- regresrecht van derden op N.V. Eneco Beheer of een daarmee verbonden vennootschap betrekking hebbend op verplichtingen, als in voorgaande alinea is bedoeld, exclusief enige aansprakelijkheid, claim, kosten of regresrecht met betrekking tot de belastingzaken; en
- belastingclaims die betrekking hebben op Stedin Holding N.V. en daarmee verbonden vennootschappen.

<sup>1</sup> Het 'Energiebedrijf' bestaat uit: Eneco groep N.V. (de nieuwe topholding van het Energiebedrijf vanaf 31 januari 2017) en N.V. Eneco Beheer met al zijn dochterbedrijven en overige deelnemingen.

## 31. Transacties met verbonden partijen

Aan de Groep verbonden partijen zijn gelieerde maatschappijen (aandeelhouder en haar dochterondernemingen die geen onderdeel van de N.V. Eneco Beheer groep vormen), geassocieerde deelnemingen, joint ventures en tevens haar bestuurders.

De verkopen aan en inkopen van verbonden partijen hebben plaatsgevonden volgens voorwaarden die in het normale economische verkeer met derden gebruikelijk zijn. De vorderingen en schulden zijn niet zeker gesteld en zullen door bankbetalingen worden verrekend.

De specificatie van de handelstransacties met de belangrijkste verbonden partijen is als volgt:

	Verkopen		Inkopen	
	2017	2016	2017	2016
Gelieerde maatschappijen	5	83	1	56
Geassocieerde deelnemingen	31	66	-	7
Joint ventures	-	-	2	1

	Vorderingen		Verplichtingen	
	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Gelieerde maatschappijen	6	838	25	56
Geassocieerde deelnemingen	1	8	-	1
Joint ventures	44	-	-	-

Voor de bezoldiging van de bestuurders wordt verwezen naar toelichting 6.

Indien bestuurders energiekant zijn van de Groep bestaat hiervoor geen andere relatie dan die van klant en leverancier op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden. De Groep past de vrijstelling toe om transacties met verbonden overheidsinstellingen niet toe te lichten. De gemeente Rotterdam heeft een indirecte invloed van betekenis. Naast de aandeelhoudersrelatie bestaat geen andere relatie dan die van klant en leverancier op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme condities.

## 32. Beheersing van financiële risico's

In het kader van de normale bedrijfsvoering wordt kredietrisico, (commodity-)marktrisico, valutarisico, renterisico en liquiditeitsrisico gelopen. Het beleid is erop gericht de negatieve gevolgen van onvoorziene omstandigheden op de financiële resultaten te minimaliseren.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de risicobeheersing en er zijn procedures en richtlijnen opgesteld die ten minste eenmaal per jaar worden geëvalueerd en indien nodig aangepast. In dit kader worden door haar de procedures en richtlijnen vastgesteld en ziet zij toe op de naleving. De bevoegdheden om namens de Groep verbintenissen aan te gaan zijn vastgelegd in het Corporate Authority Manual. Daarnaast zijn voor alle business units en haar management mandaten opgesteld die de benoemde risico's beheersen zoals bijvoorbeeld bij het commodityrisico (elektriciteit, gas, warmte, emissierechten, groencertificaten en brandstoffen) voor de inkoop- en handelsafdeling van de Groep, de business units met energie- en warmteproductie en de verkoopkanalen van de Groep.

De Raad van Bestuur bespreekt periodiek met het (business unit-)management de ontwikkeling van de resultaten, kengetallen zoals de ontwikkeling van het werkkapitaal en de handelspositie,

de belangrijkste risico's (en eventuele concentratie van bepaalde risico's) en de maatregelen om deze risico's te beheersen. Op basis van belangrijke geïdentificeerde risico's worden stress tests ontwikkeld en toegepast op de financiële meerjarenplanning. Hiermee wordt de impact van risico's op de bedrijfsvoering inzichtelijk gemaakt. Elk jaar legt het (business unit-)management verantwoording af aan de Raad van Bestuur middels een 'in control statement'.

Een intern Audit & Risk Committee, een Commodity Risk Committee en een Investment Risk Committee zien toe op de formulering en toepassing van het risicobeleid en adviseren de Raad van Bestuur hierover.

### 32.1 Kredietrisico

Kredietrisico is het risico dat een verlies ontstaat omdat de tegenpartij of de garantiesteller van de tegenpartij niet aan haar contractuele verplichtingen kan of zal voldoen. Voor de beheersing van dit risico wordt onderscheid gemaakt tussen debiteurenrisico en tegenpartijrisico (counterparty risico).

#### Debiteurenrisico

Debiteurenrisico is het risico dat een debiteur een vordering niet zal voldoen. De meeste vorderingen zijn van beperkte omvang en verdeeld over een zeer groot aantal debiteuren. Concentratie van risico is daarom niet aan de orde.

Het beleid is erop gericht om aan klanten geen andere kredieten te verstrekken dan normale leverancierskredieten zoals vastgelegd in de van toepassing zijnde leveringsvoorwaarden. Daarnaast is op decentraal niveau in de organisatie beleid geformuleerd. De effectiviteit van dat beleid wordt centraal gemonitord en zo nodig bijgestuurd.

Maatregelen die worden toegepast om het debiteurenrisico te beperken zijn:

- een actief incassobeleid.
- het gebruik van kredietlimieten, bankgaranties en/of margining (cash collateral) voor zakelijke partijen.
- de inzet van incassobureaus en differentiatie in incassomethoden voor actuele en historische klanten.

De waarde van een vordering wordt volgens een voorgeschreven procedure aangepast. Deze is gebaseerd op de tijd dat de vordering openstaat en de kans dat deze niet volledig wordt voldaan. Voor de zakelijke klanten wordt dit aangevuld met een individuele beoordeling.

#### Tegenpartijrisico

Tegenpartijrisico is het risico dat een handelspartner niet aan haar leverings- of betalingsverplichtingen kan of zal voldoen. Dit risico heeft voornamelijk betrekking op de handel in energicommodities (hieronder worden tevens begrepen emissierechten, groencertificaten en grondstof ('feedstock') voor onze biomassa centrales) en rente- en valuta-afdekkingstransacties. De basis voor de beheersing van dit risico is vastgelegd in het 'Counterparty Mandaat' en het 'Treasury Statuut', welke beide door de Raad van Bestuur zijn vastgesteld.

De omvang van het tegenpartijrisico wordt voornamelijk bepaald door de vervangingswaarde van de toekomstige leveringen en de geleverde commodity die nog niet betaald is. De vervangingswaarde wordt per tegenpartij dagelijks berekend op basis van de actuele marktprijzen voor toekomstige leveringen. De risicopositie wordt afgemeten aan de risicotolerantie. Deze tolerantie wordt per contractpartij vastgesteld op basis van een beoordeling van de kredietwaardigheid van die tegenpartij volgens een openbare of interne rating en/of andere beoordelingsmethodieken.

Het tegenpartijrisico wordt beperkt door:

- stellen van een bepaalde financiële limietruimte gebaseerd op financiële sterkte counterparty.
- stellen van bepaalde handelsvolume restricties per tegenpartij (positiemanagement).
- gebruik maken van gestandaardiseerde overeenkomsten, met name op basis van EFET- en ISDA-voorwaarden.
- gebruik maken van margining en clearing via een derde partij.
- gebruik maken van bilaterale margining overeenkomsten met tegenpartijen.
- uitvoeren van risico reducerende transacties met tegenpartijen waar onderling elkaar (deels) opheffende posities uitstaan.
- vragen van additionele zekerheden aan tegenpartijen, zoals bankgaranties.
- eventueel afsluiten van kredietverzekeringen voor de afdekking van exposures buiten de limieten.

Margining en clearing via een derde partij vindt plaats bij het gebruik van futures. Hierbij wordt het tegenpartijrisico van een termijncontract overgedragen aan een clearingbank. Deze bank is aangesloten bij het clearinghuis dat faciliteert in de afwikkeling van futures transacties via de handelsbeurzen, zoals ICE ENDEX (InterContinental Exchange European Energy Derivatives Exchange N.V.), EEX (European Energy Exchange A.G.) en ECX (European Climate Exchange). Het clearinghuis verrekenet dagelijks tussentijdse marktwaardeveranderingen met zijn clearingbanken, die dat op hun beurt weer verrekenen met de betrokken handelspartijen (margin calls). Hierdoor wordt voor de contractpartijen het tegenpartijrisico op elkaar geneutraliseerd. Bilaterale margining impliceert eenzelfde dagelijkse verrekening, maar dan rechtstreeks met de tegenpartij van de transactie. In het contract met de tegenpartij wordt een initiële minimale waarde (threshold) afgesproken, bilaterale margining wordt alleen toegepast wanneer deze threshold overschreden wordt.

Door de margining systematiek ontstaat liquiditeitsrisico (liquidity risk). Het risicobeleid is gericht op het bewaken en op elkaar afstemmen van het tegenpartijrisico door handel in forwards enerzijds en het liquiditeitsrisico door margining anderzijds. Voor de beheersing van beide risico's bestaat een systeem waarmee interne limieten worden bewaakt op basis van periodieke rapportages.

Het maximale kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de financiële activa met inbegrip van afgeleide financiële instrumenten.

#### **Saldering van financiële activa en financiële verplichtingen**

Financiële activa en financiële verplichtingen worden gesaldeerd en als nettobedrag in de balans opgenomen voor zover de Groep voldoet aan de IFRS-criteria voor saldering. Voor de transacties in afgeleide financiële instrumenten worden gestandaardiseerde contractvoorwaarden en contracttypen gebruikt zoals de 'master netting'-overeenkomsten op basis van de ISDA- en EFET-voorwaarden. De meeste contracten voor afgeleide financiële instrumenten van de Groep voldoen aan de salderingscriteria. Enerzijds omdat een in rechte afdwingbaar recht bestaat om de verantwoorde bedragen te mogen salderen en daarnaast omdat alle bedragen met betrekking tot gesaldeerde financiële activa en financiële verplichtingen in één bedrag worden afgewikkeld.

De tabel hieronder geeft alleen de financiële activa en financiële verplichtingen weer die zijn gesaldeerd in de geconsolideerde balans in overeenstemming met de salderingscriteria van IAS 32. Doordat in deze tabel niet alle in de balans vermelde financiële activa en verplichtingen zijn verwerkt, is geen aansluiting mogelijk met de nettobedragen zoals gepresenteerd in de balans.

Per 31 december 2017	Brutobedragen van opgenomen financiële activa	Brutobedragen van opgenomen financiële activa/verplichtingen die gesaldeerd zijn in de balans	Nettobedragen van financiële activa gepresenteerd in de balans
<b>Activa</b>			
Afgeleide financiële instrumenten	1.046	801	245
Overige vorderingen	840	657	183
	<b>1.886</b>	<b>1.458</b>	<b>428</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Afgeleide financiële instrumenten	1.012	801	211
Overige schulden	1.097	657	440
	<b>2.109</b>	<b>1.458</b>	<b>651</b>
<b>Per 31 december 2016</b>			
<b>Activa</b>			
Afgeleide financiële instrumenten	1.322	1.077	245
Overige vorderingen	1.514	518	996
	<b>2.836</b>	<b>1.595</b>	<b>1.241</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Afgeleide financiële instrumenten	1.262	1.077	185
Overige schulden	1.997	518	1.479
	<b>3.259</b>	<b>1.595</b>	<b>1.664</b>

#### Financieringsinstrumenten en tegenpartijrisico bij het uitzetten van gelden

De wijze waarop de financieringsinstrumenten worden beheerd is vastgelegd in het Treasury Statuut dat is vastgesteld door de Raad van Bestuur. Bij het opnemen van gelden is het tegenpartijrisico zeer beperkt. Bij het uitzetten van gelden wordt rekening gehouden met de risicotolerantie zoals deze in het Treasury Statuut is geformuleerd. De risicopositie met een tegenpartij wordt afgemeten aan de risicotolerantie. Deze tolerantie wordt per contractpartij vastgesteld op basis van een beoordeling van de kredietwaardigheid van die tegenpartij volgens een openbare credit rating. Het tegenpartijrisico wordt verder beperkt door spreiding over meerdere partijen, vastgestelde limieten per tegenpartij en maximale looptijden voor uitzettingen.

Het tegenpartijrisico voor financiële instrumenten (swapcontracten) wordt beperkt door:

- het gebruik van raamovereenkomsten op basis van ISDA-voorwaarden;
- procedures voor periodieke beoordeling van het tegenpartijrisico; en
- margining als gevolg van overeengekomen credit support agreements.

Door de margining systematiek op basis van credit support agreements ontstaat liquiditeitsrisico (liquidity risk). Het risicobeleid is gericht op het bewaken van dit liquiditeitsrisico op basis van periodieke rapportages.



## 32.2 Marktrisico

Marktrisico is het risico dat wordt gelopen over waardeveranderingen in huidige of toekomstige kasstromen en financiële instrumenten die het gevolg zijn van veranderingen in marktprijzen, markttrenten en wisselkoersen.

### Prijrisico

Prijrisico's op de energie opwek-, inkoop- en leveringsportefeuilles worden beheerd door een ingerichte structuur van mandaten en limieten welke zijn vastgesteld door de Raad van Bestuur. Hierbij worden positielimieten, MtM-limieten, value-at-risk maatstaven (VaR)<sup>1</sup> en stop-loss limieten ingezet, waarbij per activiteit wordt bepaald welke limieten het beste gebruikt kunnen worden om de risico's te beheersen. Dagelijks wordt aan de riskmanagers en de energiehandelaren gerapporteerd over zowel de VaR als de MtM en de posities in relatie tot de afgegeven limieten. Limietoverschrijdingen worden gerapporteerd conform de daartoe ingestelde escalatie procedures.

Het marktprijrisico op de commodityportefeuilles voor inkoop en levering aan klanten wordt in de eerste plaats beperkt door back-to-back-transacties voor inkoop- en verkoopverplichtingen, waarbij ook gebruik wordt gemaakt van afgeleide financiële instrumenten. Waar back-to-back hedging niet mogelijk is, of alleen tegen excessief hoge transactiekosten, wordt gebruik gemaakt van gestructureerde hedging strategieën. Bij dit laatste worden de posities tijdelijk afgedekt in andere commodities, leveringstijdvakken en/of landen die historisch gezien een sterke correlatie hebben met de af te dekken prijsrisico's. Verder wordt onder meer gebruik gemaakt van gasopslag en andere mogelijkheden uit eigen en gecontracteerde posities, om in te spelen op vraag- en aanbodschommelingen op de kortere termijn, bijvoorbeeld vanwege weersinvloeden.

Het marktprijrisico op de 'must run' eigen opwek en de langjarige ('structured') commodity inkoopcontracten wordt eveneens beperkt door back-to-back-transacties en 'structured hedging' strategieën zoals hierboven beschreven. Voor de stuurbare opwek in het portfolio wordt een afweging gemaakt van de verwachte opbrengsten versus de kosten en neerwaarts risico. Hierbij dient aangetekend te worden dat voor exposures die verder in de toekomst liggen er geen liquide energiehandelmarkt is en deze uit dien hoofde moeilijk tot niet afdekbaar zijn.

De via de markten in te dekken posities uit bovenstaande activiteiten worden samengebracht, zodat de netto exposure van de Groep op actuele basis inzichtelijk is. Bij het beheer en de strategiebepaling ten aanzien van deze posities worden de vigerende marktomstandigheden in ogenschouw genomen, alsmede de verwachte vraag naar en aanbod van energie vanuit de Groep op korte en middellange termijn. Vanwege de inherent bestaande imperfecties tussen af te dekken posities en beschikbare hedge instrumenten, beperkte marktliquiditeit en veranderingen in commodityprijzen ten opzichte van elkaar (bijvoorbeeld tussen verschillende commodities, leveringstijdvakken en/of landen) blijft er een restrisico bestaan bij de bovengenoemde activiteiten.

De VaR (jaarbasis) van het prijsrisico op het totaal van commodity posities (inkoop-, klantenbelevering- en opwek-portefolioposities) voor het komende leveringsjaar 2018 bedroeg per 31 december 2017 € 15 mln. (31 december 2016 - voor het leveringsjaar 2017 - € 16 mln.). Deze VaR bedroeg gemiddeld in 2017 € 15,5 mln. (2016: € 14,5 mln.). De VaR (10 dagen) voor portfolio posities die op korte termijn via de markt afdekbaar zijn bedroeg per 31 december 2017 € 1,2 mln. (31 december 2016: € 2,0 mln.). Deze VaR bedroeg gemiddeld in 2017 € 1,8 mln. (2016: € 1,7 mln.).

<sup>1</sup> De VaR representeert het potentiële verlies van een negatief scenario op een portefeuille over een bepaalde tijdsperiode, uitgaande van een betrouwbaarheidsinterval grens van 95%. VaR-calculaties zijn gebaseerd op een prijs historie en omvatten onder meer correlaties tussen producten, markten en tijdsperiodes. Door middel van backtesting worden de berekende VaR-waarden en het gebruikte model gecontroleerd.

### Vreemde valutarisico

Vreemde valutarisico is het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van koersveranderingen in vreemde valuta. De Treasury afdeling is verantwoordelijk voor de beheersing van de andere valutarisico's van de Groep. In de consolidatie opgenomen vennootschappen mogen zonder instemming van de Treasury afdeling geen open posities (exclusief commoditygerelateerde financiële instrumenten) in vreemde valuta aanhouden die groter zijn dan € 250.000. Op basis van de totale positie in een vreemde valuta en de bijbehorende vastgestelde limiet voor open posities bepaalt de Treasury afdeling of hedging gewenst is en welke strategie daarbij zal worden gevolgd. Valutarisico's verbonden aan de commoditygerelateerde financiële instrumenten worden overeenkomstig het prijsrisico beheerst.

De gevoeligheid van de koersmutatie voor GBP/Euro voor de Reserve translatieverschillen binnen het eigen vermogen in 2017 bij 1% koersverandering bedraagt € 0,7 mln. (2016: € 2,6 mln.).

### Renterisico

Renterisico is het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van een renteverandering in de markt. Het renterisico wordt beheerst door de Treasury afdeling. Het renterisicobeleid is gericht op het beheersen van de netto financieringslasten door fluctuaties in de marktrente. Hiertoe wordt uitgegaan van een bepaalde bandbreedte voor de verhouding tussen vast en variabel rentende leningen. De Groep kan gebruik maken van afgeleide financiële instrumenten zoals renteswapcontracten om het gewenste risicoprofiel te bereiken. Indien alle overige variabelen constant blijven, zal een algemene stijging van Euribor (voor een periode van twaalf maanden) met 1%-punt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met € 1,6 mln. (2016: € 0,1 mln.).

## 32.3 Liquiditeitsrisico

De Groep is een kapitaalintensief bedrijf. Het financieringsbeleid is vanaf de splitsing per 31 januari 2017 erop gericht om te groeien naar een optimale financieringsstructuur, rekening houdend met de huidige activa-basis en het investeringsprogramma, en deze te onderhouden en verder te ontwikkelen. Uitgangspunten zijn toegang tot de kapitaalmarkt en flexibiliteit tegen acceptabele financieringskosten en -voorwaarden.

Financieringen worden voornamelijk decentraal aangetrokken voor duurzame activa, voor zover dit bijdraagt aan de realisering van het project en de decentrale financiering tegen acceptabele financieringskosten en -voorwaarden afgesloten kan worden.

Ten behoeve van de 'sourcing' voor haar energielevering koopt de Groep, naast de eigen opwek, tevens energie in via gestandaardiseerde fysieke leveringscontracten en gestructureerde langjarige inkoopcontracten met derden. Hierbij worden met tegenpartijen afspraken gemaakt over onderling te verstrekken garanties en zekerheden. De hoogte hiervan is deels afhankelijk van de kredietwaardigheid van partijen en de op elkaar gelopen ('Marked-to-Market') exposures vanwege prijsontwikkelingen op de energiemarkten. In het geval van een neerwaartse bijstelling van het kredietwaardigheidsniveau van de Groep kan dit, zonder aanvullende maatregelen ter mitigatie, mogelijk leiden tot een significante toename in de kapitaalbehoefte door zekerheidsstellingen.

Een specifiek liquiditeitsrisico vloeit voort uit margining van energiecontracten via clearinghuizen en contracten met een bilaterale marginverplichting. Voor de beheersing van dit risico zijn limieten in het mandaat vastgesteld voor zowel het openstaande saldo als de gevoeligheid voor prijsmutaties. Hierover wordt periodiek gerapporteerd aan het (business unit) management en in geval van materiële wijzigingen aan het Commodity Risk Committee en de Raad van Bestuur. De gevoeligheid van de margin call bij een prijsverandering van 1% bedraagt per ultimo 2017 € 0,7 mln. (2016: € 0,7 mln.). Per ultimo 2017 is er door de Groep in totaal € 47 mln. gestort (2016: € 14 mln.).

Om te voorkomen dat de Groep niet in staat is te voldoen aan haar financiële verplichtingen wordt groot belang gehecht aan het beheersen van alle hiervoor vermelde risico's en hiervoor zijn de nodige stuur-rapportage, -applicaties en back-up faciliteiten ingericht. Daarnaast wordt de liquiditeitsbehoefte gepland op basis van kasstroomprognoses die tevens een middellange horizon hebben. Deze kasstroomprognoses omvatten onder meer operationele kasstromen, investeringskasstromen, dividenden, te betalen interest en aflossing van schulden. Specifiek neemt de Groep daarbij de periodiciteit van haar kasstroom in ogenschouw, waarbij zij tevens rekening houdt met de gevoeligheid voor weersinvloeden. De vermogensbehoefte wordt door de Treasury afdeling afgezet tegenover de beschikbare middelen. Maandelijks wordt hierover gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

#### Niet-gecommitteerde krediet- en garantiefaciliteiten

Bij een aantal banken zijn niet-gecommitteerde krediet- en garantiefaciliteiten overeengekomen ter grootte van in totaal € 435 mln. (2016: € 439mln.). Hiervan is € 75 mln. getrokken per ultimo 2017 (2016: € 90 mln.). Daarnaast heeft Eneco de beschikking over een Euro Commercial Paper programma van € 750 mln. waaronder eind 2017 niet getrokken is. Dit programma is opgezet in 2017.

#### Gecommitteerde krediet- en brugfaciliteiten

Vanaf de splitsingsdatum, 31 januari 2017, heeft Eneco de beschikking over een gecommitteerde Revolving Credit Facility ('RCF'). De € 500 mln. gecommitteerde RCF kredietfaciliteit is in juli 2017 vervangen door een € 600 mln. gecommitteerde RCF kredietfaciliteit met een looptijd van 5 jaar.

### Uitgaande kasstromen financiële instrumenten

De specificatie van de verwachte uitgaande nominale kasstromen met eventuele rente van financiële instrumenten gedurende de komende jaren is hieronder opgenomen. De kasstromen van de derivaten zijn gebaseerd op de prijzen en volumes in de contracten.

Per 31 december 2017	Binnen 1 jaar	Van 1 tot 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Afgeleide financiële instrumenten	7	10	-	17
Rentedragende schulden	282	284	168	734
Handelscrediteuren en overige schulden	1.224	34	83	1.341
<b>Totaal</b>	<b>1.513</b>	<b>328</b>	<b>251</b>	<b>2.092</b>

Per 31 december 2016	Binnen 1 jaar	Van 1 tot 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Afgeleide financiële instrumenten	3	13	7	23
Rentedragende schulden	40	238	179	457
Handelscrediteuren en overige schulden	954	15	95	1.064
<b>Totaal</b>	<b>997</b>	<b>266</b>	<b>281</b>	<b>1.544</b>

## 33. Kapitaalmanagement

Het primaire doel van het kapitaalbeheer van de Groep is de instandhouding van een goede kredietwaardigheid en een gezonde solvabiliteit als ondersteuning van de activiteiten en het minimaliseren van de kostenvoet voor vreemd vermogen. De Groep beschouwt zowel kapitaal als ook netto schuld als relevante onderdelen van haar financiering en derhalve van haar kapitaalbeheer. De Groep kan haar kapitaalstructuur beïnvloeden door de wijziging van de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. De netto-rentedragende schulden (exclusief die van beëindigde bedrijfsactiviteiten) zijn gedefinieerd als de lang- en kortlopende rentedragende schulden verminderd met de liquide middelen.

De Groep bewaakt haar kapitaal met behulp van het 'Financieel Sturingskader'. Hierin wordt de ratio voor het groepsvermogen/ totaal vermogen periodiek gemonitord door de Raad van Bestuur. Ultimo 2017 bedraagt deze ratio 50,7% (per 31 december 2016: 61,5%).

## 34. Gebeurtenissen na balansdatum

- Eneco heeft op 8 januari jl. besloten om de helft van het aandeel in het - nog te bouwen - windpark Borssele III & IV over te dragen aan een Zwitserse investeringsmaatschappij. Door middel van de verkoop verlaagt Eneco haar aandeel van 20 naar 10 procent, dit heeft echter geen gevolgen voor de afgesloten afnamecontracten.
- Op 27 januari 2018 is de financieringsovereenkomst, die is afgesloten in januari 2017 tussen Stedin Holding N.V. en N.V. Eneco Beheer (als onderdeel van de splitsingsovereenkomst), verkocht aan een bancaire instelling voor een bedrag van € 0,2 mld.

# Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Voor de herleiding van de mutatie in de liquide middelen wordt het resultaat na belastingen aangepast voor posten van de winst- en verliesrekening en balansmutaties die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in boekjaar 2017.

Het kasstroomoverzicht bevat zowel de kasstromen uit voortgezette en beëindigde activiteiten. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt naar kasstromen uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. De operationele kasstroom omvat onder andere de uitgaven voor rente en belastingen en de ontvangsten van rente en dividenden. Ontwikkelingskosten, investeringen en desinvesteringen in vaste activa (inclusief financiële belangen) worden opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De betaling van dividend wordt gezien als een uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten.

## Kasstromen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

In het geconsolideerd kasstroomoverzicht voor 2016 zijn ook kasstromen opgenomen uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten voor de periode waarin de betreffende juridische entiteiten (zoals is beschreven in toelichting 11 'Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten') onderdeel uitmaakten van de Groep. Deze kasstromen uit operationele activiteiten bedroegen voor dat deel van 2016 € 165 mln., deze kasstromen uit investeringsactiviteiten bedroegen € 182 mln. negatief en uit financieringsactiviteiten is dit € 0 mln.

## 35. Mutatie werkkapitaal

Het werkkapitaal omvat de voorraden en kortlopende vorderingen verminderd met de niet-rentedragende kortlopende schulden.

De mutatie van het werkkapitaal zoals opgenomen in de operationele kasstroom is als volgt:

x € 1 mln.	2017	2016
Mutatie immateriële vlottende activa	-11	-
Mutatie voorraden	7	42
Mutatie handelsdebiteuren	27	118
Mutatie overige vorderingen	236	76
Mutatie niet-rentedragende schulden	29	-349
<b>Totaal</b>	<b>288</b>	<b>-113</b>

# Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen

Hieronder zijn de belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen weergegeven. Voor een nadere toelichting over de activiteiten en samenstelling van de groep wordt verwezen naar '1.1 Algemene informatie'.

## Dochterondernemingen

Naam	Plaats	Belang
AgroPower B.V.*	Delft	100%
BioEnergieCentrale Delfzijl B.V.	Rotterdam	100%
CEN B.V.*	Hilversum	100%
Eneco B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco België B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco Belgium N.V.	Mechelen (B)	100%
Eneco Consumenten B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Consumenten Nederland B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Energy Trade B.V.*	Rotterdam	100%
ENECO France SAS	Avignon (F)	100%
Eneco Gasspeicher B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco Smart Energy B.V. [voorheen: Eneco Innovation & Ventures B.V.]	Rotterdam	100%
Eneco Installatiebedrijven B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Installatiebedrijven Groep B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Installatiebedrijven TI B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Services B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco Solar Belgium N.V.	Gent (B)	100%
Eneco Solar, Bio & Hydro B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco UK Limited [voorheen: Eneco Wind UK Limited]	Londen (VK)	100%
Eneco Warmte & Koude B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco Warmte & Koude Leveringsbedrijf B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco Warmtenetten B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco Warmteproductie Utrecht B.V.	Rotterdam	100%
Eneco Wind B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco Wind Belgium SA	Waver (B)	100%
Eneco Windpark Delfzijl Noord v.o.f.	Rotterdam	100%
Eneco Windmolens Offshore B.V.	Rotterdam	100%
Eneco Zakelijk B.V.*	Rotterdam	100%
Eneco Zakelijk Nederland B.V.	Rotterdam	100%
ENI Gas & Power N.V.	Vilvoorde (B)	100%
LichtBlick Holding AG	Hamburg (D)	50%
LichtBlick SE	Hamburg (D)	50%
Luminext B.V.	Amsterdam	100%
Lupus Progetti B.V.	Heerenveen	100%
Maasland Windenergie B.V.	Heerenveen	100%
Maasmond-windenergie B.V.	Heerenveen	100%
Oxxio Nederland B.V.*	Rotterdam	100%
Peeeks B.V.	Delft	100%
Quby B.V.	Amsterdam	100%
Windpark de Beemden B.V.	Rotterdam	100%
WP HZP B.V.	Heerenveen	100%
WO-ZU-XIX-WIND B.V.	Heerenveen	100%
Windpark Houten B.V.	Rotterdam	100%

\* Voor deze dochterondernemingen is door N.V. Eneco Beheer een 403-verklaring afgegeven.

## Joint operations

Naam	Plaats	Belang
Enecogen v.o.f.	Rotterdam	50%
Q10 Offshore Wind B.V.	Rotterdam	50%
Zonnepark Ameland B.V.	Ameland	33,3%

## Joint ventures

Naam	Plaats	Belang
EnspireME GmbH	Kiel (D)	50%
Jedlix B.V.	Rotterdam	75%
Norther SA	Gembloers (B)	25%
PVNED Holding B.V.	Middelburg	50%

## Geassocieerde deelnemingen

Naam	Plaats	Belang
Groene Energie Administratie B.V.	Rotterdam	30%
Next Kraftwerke GmbH	Keulen (D)	34%
Thermondo GmbH	Berlijn (D)	7%

Een volledig overzicht van de maatschappijen, zoals bedoeld in artikel 379 Boek 2 BW Titel 9, is ten kantore van het Handelsregister te Rotterdam gedeponeerd.



# Vennootschappelijke jaarrekening

## Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

x € 1 mln.	2017	2016
Resultaat dochterondernemingen	142	181
Overige resultaten na belastingen	- 15	11
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>127</b>	<b>192</b>

## Vennootschappelijke balans

### Voor winstbestemming

	Toelichting	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa		-	-
Immateriële vaste activa		-	-
Financiële vaste activa	3	3.017	2.569
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>3.017</b>	<b>2.569</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Activa aangehouden voor verkoop		200	-
Vorderingen op groepsmaatschappijen		63	884
Liquide middelen		94	128
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>357</b>	<b>1.012</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>3.374</b>	<b>3.581</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal		122	122
Agioreserve		-	-
Herwaarderingsreserve		-	-
Reserve translatieverschillen		-6	1
Reserve kasstroomafdekkingen		10	30
Reserve niet-uitgekeerde winsten deelnemingen		33	34
Reserve kosten onderzoek en ontwikkeling		5	4
Ingehouden resultaten		2.575	2.735
Onverdeeld resultaat boekjaar		127	192
<b>Totaal eigen vermogen</b>	4	<b>2.866</b>	<b>3.118</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Rentedragende schulden	5	144	100
Overige schulden		2	1
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>146</b>	<b>101</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Rentedragende schulden	5	84	213
Schulden aan groepsmaatschappijen		109	147
Schulden inzake belasting en premies sociale verzekeringen		162	-
Overige schulden		7	2
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>362</b>	<b>362</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>3.374</b>	<b>3.581</b>

# Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

## 1. Waarderingsgrondslagen

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, waarbij dezelfde waarderingsgrondslagen zijn toegepast als in de geconsolideerde jaarrekening, zoals toegestaan in artikel 362 lid 8, Titel 9 Boek 2 BW. Dochterondernemingen vormen een uitzondering op het voorstaande en worden gewaardeerd op netto-vermogenswaarde, die is bepaald op basis van de IFRS-grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening. De beschrijving van de activiteiten en de structuur van de onderneming, zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening is eveneens van toepassing op de vennootschappelijke jaarrekening.

## 2. Bezoldiging bestuurders

Voor de bezoldiging van bestuurders in overeenstemming met art. 383 BW2, Titel 9, wordt verwezen naar toelichting 6 'Bezoldiging bestuurders' van de geconsolideerde jaarrekening.

### 3. Financiële vaste activa

	Dochter ondernemingen	Vorderingen op dochter ondernemingen	Overige vorderingen	Afgeleide financiële instrumenten	Uitgestelde belasting vorderingen	Totaal
<b>Per 1 januari 2016</b>	<b>5.737</b>	<b>907</b>	-	-	<b>1</b>	<b>6.645</b>
Resultaat dochterondernemingen	181	-	-	-	-	181
Ontvangen dividend	-175	-	-	-	-	-175
Afstoten dochterondernemingen Netwerkgroep	-3.181	-	-	-	-	-3.181
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	-832	-	-	-	-832
Mutatie reële waarde financiële instrumenten in eigen vermogen	-60	-	-	-	-	-60
Aankoop afgeleide financiële instrumenten	-	-	-	8	-	8
Aankoop belang minderheidsaandeelhouders	1	-	-	-	-	1
Translatieverschillen	-13	-5	-	-	-	-18
<b>Per 31 december 2016</b>	<b>2.490</b>	<b>70</b>	-	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2.569</b>
Resultaat dochterondernemingen	142	-	-	-	-	142
Herwaarderingen van FVA	-1	-	-1	-	-	-2
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	339	200	-	-	539
Mutatie kasstroomafdekkingen	-20	-	-	-	-	-20
Mutatie uitgestelde belastingvorderingen	-	-	-	-	1	1
Saldering latente belastingen	-	-	-	-	-1	-1
Reclassificatie	-	-3	-198	-	-	-201
Aankoop afgeleide financiële instrumenten	-	-	-	2	-	2
Translatieverschillen	-3	-9	-	-	-	-12
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>2.608</b>	<b>397</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>3.017</b>

### 4. Eigen vermogen

Voor een toelichting op het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar het geconsolideerde mutatieoverzicht groepsvermogen dat is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Een toelichting op de afzonderlijke vermogenscomponenten wordt gegeven in toelichting 24 'Groepsvermogen' van de geconsolideerde jaarrekening.

Op grond van Titel 9 Boek 2 BW worden wettelijke reserves onderkend. De wettelijke reserves van N.V. Eneco Beheer zijn te onderscheiden in een reserve translatieverschillen, reserve kasstroomafdekkingen, reserve niet-uitgekeerde winsten deelnemingen en een reserve kosten onderzoek & ontwikkeling.

#### Uitkeerbare resultaten

In 2017 is voor € 1.312 dividend per aandeel uitgekeerd (2016: € 1.122 dividend per aandeel). Daarnaast heeft N.V. Eneco Beheer in 2016 het netwerkbedrijf voor € 3.149 mln. als dividend in natura uitgekeerd aan haar aandeelhouder, dit is € 11.647 per aandeel.

Per 31 december 2017 bedraagt het niet-uitkeerbaar vermogen dat toe te rekenen is aan de aandeelhouder van N.V. Eneco Beheer € 51 mln. (2016: € 85 mln.), waarbij voor de reserve kasstroomafdekkingen de individuele methode is toegepast.

## 5. Rentedragende schulden

De langlopende rentedragende schulden betreffen voornamelijk de groenleningen en een nieuw afgesloten GBP lening, zoals vermeld in toelichting 27 'Rentedragende schulden' van de geconsolideerde jaarrekening.

## 6. Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

### Aansprakelijkheidsstelling

N.V. Eneco Beheer heeft voor haar dochterondernemingen die in het Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen zijn gemarkeerd met \* een hoofdelijke aansprakelijkheidsverklaring afgegeven zoals bedoeld in artikel 403, lid 1, sub f, Titel 9 Boek 2 BW.

### Fiscale eenheid

N.V. Eneco Beheer vormt met vrijwel al haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Daarnaast maakt N.V. Eneco Beheer onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting voor een groot deel van de Groep. Voor beide fiscale eenheden geldt dat alle vennootschappen die deel uitmaken van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de belastingschulden, waarvoor die fiscale eenheid geldt.

### Cashpool

Uit hoofde van de deelname in de cashpool van de Groep is N.V. Eneco Beheer hoofdelijk aansprakelijk, evenals de andere deelnemers in de cashpool, voor de tekorten in de cashpool als geheel.

### Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

#### Garanties

Voor de door N.V. Eneco Beheer verstrekte concerngaranties wordt verwezen naar toelichting 30 'Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen' van de geconsolideerde jaarrekening.

## 7. Accountantskosten

De gegevens met betrekking tot accountantshonoraria zoals bedoeld in art. 1 lid 1 'Wet toezicht accountantsorganisaties' (Wta) zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Eneco Groep N.V.

## 8. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 34 'Gebeurtenissen na balansdatum' in de geconsolideerde jaarrekening.

## 9. Voorstel winstbestemming 2017

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld te besluiten om het netto resultaat van € 127 mln. toe te voegen aan de ingehouden resultaten.

Rotterdam, 16 februari 2018

N.V. Eneco Beheer

Raad van Bestuur

J.F. (Jeroen) de Haas, voorzitter

C.J. (Kees-Jan) Rameau

G.A.J. (Guido) Dubbeld

F.C.W. (Frans) van de Noort

# Overige gegevens

# Statutaire winstbestemming

## Statutaire winstbestemming

Volgens de statuten van de vennootschap staat de behaalde winst ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. Winstuitkeringen kunnen alleen plaatsvinden indien uit de jaarrekening blijkt dat deze geoorloofd zijn. Daarnaast bepalen de statuten dat de algemene vergadering van aandeelhouders kan besluiten tot het doen van tussentijdse uitkeringen. Voor wat betreft de omvang en in dit verband in acht te nemen formaliteiten zijn statutaire en wettelijke bepalingen van toepassing



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder van N.V. Eneco Beheer en alle overige belanghebbenden

### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2017 EN ASSURANCE-RAPPORT BETREFFENDE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN STRATEGISCHE KPI'S 2017

#### Ons oordeel

##### Betreffende de jaarrekening

Wij hebben de jaarrekening 2017 van N.V. Eneco Beheer ("Eneco" of de "Vennootschap") te Rotterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Eneco op 31 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ("EU-IFRS") en met Titel 9 Boek 2 BW; en
- geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Eneco op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

##### Betreffende de strategische KPI's 2017

Naar ons oordeel:

- zijn de strategische KPI's op pagina 8 in het Bestuursverslag 2017 (de "KPI's") in alle van materieel belang zijnde aspecten een betrouwbare en toereikende weergave van het beleid van Eneco ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2017; en
- is het 'Bestuursverslag 2017' op pagina 2 tot en met pagina 64 en de 'bijlagen Bestuursverslag' op pagina 145 tot en met pagina 167 (samen het "Verslag"), in alle van materieel belang zijnde aspecten, opgesteld in overeenstemming met de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk 'Verslaggevingsbeleid' op pagina 152 tot pagina 154 van het Verslag.

In het Verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

#### Wat hebben we gecontroleerd

##### Betreffende de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2017;

- de volgende overzichten over 2017: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht groepsvermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

#### **Betreffende de KPI's**

Wij hebben de KPI's gecontroleerd. Het Verslag omvat een weergave van het beleid van Eneco ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2017.

### **De basis voor ons oordeel**

#### **Betreffende de jaarrekening**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Eneco zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties, de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten ("ViO") en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants ("VGBA").

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### **Betreffende de KPI's**

Wij hebben onze controle met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de duurzaamheidsinformatie'.

Wij zijn onafhankelijk van Eneco zoals vereist in de ViO en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de VGBA.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### **Materialiteit**

#### **Betreffende de jaarrekening**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 20 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op een weging van factoren waarvan de belangrijkste zijn:

- 0,8% van de opbrengst energielevering en energie gerelateerde activiteiten; en
- 10% van het resultaat voor belastingen.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Bestuur overeengekomen dat wij aan de Raad van Bestuur tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 1,0 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

#### **Betreffende de KPI's**

Wij hebben de materialiteit per KPI bepaald. Deze materialiteit per KPI is gebaseerd op 5% van de gerealiseerde waarde in 2017.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

#### **Reikwijdte van de groepscontrole**

Eneco staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (de "Groep"). De financiële informatie van de Groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Eneco.

Onze controle van de Groep heeft zich met name gericht op de significante groepsonderdelen. Wij hebben:

- bij de groepsonderdelen Consumenten, Zakelijk, Energy Trade, Generation & Storage, Eneco België en LichtBlick een controle uitgevoerd van de financiële verantwoording; en
- bij andere groepsonderdelen een controle van bepaalde rekeningsaldi, transactiestromen of toelichtingen uitgevoerd.

Wij hebben voor Eneco België gebruik gemaakt van andere accountants binnen het Deloitte-netwerk. Voor LichtBlick hebben wij gebruik gemaakt van accountants van buiten het Deloitte-netwerk.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de Groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

#### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Bestuur gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

## Bedrijfscombinaties

### Beschrijving van het kernpunt

In 2017 heeft Eneco zeggenschap verkregen over LichtBlick Holding AG ("LichtBlick") in Duitsland en ENI Gas & Power N.V. en ENI Wind N.V. (samen: "ENI") in België voor een kostprijs van respectievelijk € 0,4 miljard en € 0,3 miljard. Toepassing van de overnamemethode voor deze bedrijfscombinaties, op basis waarvan de verworven activa, overgenomen verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen tegen reële waarde zijn opgenomen, resulteerde in de verwerking van goodwill van respectievelijk € 0,2 miljard en € 0,2 miljard. De waardering van de verworven activa, overgenomen verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen tegen reële waarde, inclusief de resulterende goodwill, is bepaald door het management van Eneco en gebaseerd op een beoordeling van de feiten en omstandigheden op de respectievelijke overnamedata. Deze waardering was een kernpunt in onze controle omdat het waarderingsproces in enige mate complex en subjectief is

### De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij controleerden de verwerking van de verkrijging van LichtBlick en ENI. Hierbij analyseerden wij de reële waarde van de meeste geïdentificeerde verworven activa, overgenomen verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen die ten grondslag liggen aan de toerekening van de respectievelijke kostprijzen en resulterende goodwill. Wij betrokken hierbij onze interne waarderingsdeskundigen om de door Eneco gehanteerde waarderingsmethoden (hoofdzakelijk de 'excess earnings method' en de 'relief from royalty method') te evalueren en verifieerden de belangrijkste veronderstellingen, waaronder de verwachte toekomstige kasstromen, de gehanteerde vermogenskostenvoet ("WACC"), het verwachte verloop in de overgenomen klantenbestanden, de economische levensduren en de 'royalty rate' waar van toepassing op basis van historische trends en externe bronnen. Een belangrijk deel van de respectievelijke kostprijzen resulteerde in de verwerking van goodwill die door het management van Eneco is toegerekend aan respectievelijk de (groep van) kasstroomgenererende eenheden ("KGE's") Duitsland en België. Wij hebben de redelijkheid van de verwerkte goodwill ook overwogen door middel van onze controle van de jaarlijkse test op een duurzame waardevermindering van goodwill. De toelichtingen over de verkrijging van hiervoor genoemde vennootschappen zijn opgenomen in noot 15 van de jaarrekening.

## Bijzondere waardevermindering van (im)materiële vaste activa

### Beschrijving van het kernpunt

De (im)materiële vaste activa vormen een significant deel van de balans van Eneco. Omstandigheden op de energiemarkten en ontwikkelingen in wet- en regelgeving kunnen ertoe leiden dat (im)materiële vaste activa duurzaam in waarde zijn verminderd. Zowel

- het onderzoek naar indicaties die wijzen op een mogelijke bijzondere waardevermindering van de KGE's; als
- de test op een bijzondere waardevermindering, die Eneco op basis van EU- IFRS, in ieder geval verplicht is uit te voeren voor (groepen van) KGE's waaraan goodwill is toegewezen, zijn significant voor onze controle gezien de onzekere ontwikkelingen in de elektriciteits- en gasprijzen en omdat het inschattingsproces in enige mate complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen, waaronder de WACC.

De (im)materiële activa bestaan voor een groot deel uit duurzame productiemiddelen en, mede als gevolg van de verkrijging van LichtBlick en ENI, geactiveerde klantenbestanden, merknamen en goodwill.

### De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij hebben de segment- en KGE-indeling die Eneco hanteert bij de jaarlijks verplichte test of de goodwill duurzaam in waarde is verminderd ("Impairment Test") getoetst. Ook toetsten wij het onderzoek van het management naar indicaties die wijzen op een mogelijke bijzondere waardevermindering van (groepen van) KGE's. Tot slot controleerden wij de Impairment Test voor elke groep van KGE's waaraan goodwill is toegerekend om vast te stellen of de goodwill duurzaam in waarde is verminderd. Voor onze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van onze eigen waarderingsdeskundigen. Wij toetsten de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen gericht op de totstandkoming van de Impairment Test. Verder verifieerden wij de betrouwbaarheid van de informatie waarop de verwachtingen van toekomstige kasstromen zijn gebaseerd alsook de redelijkheid, relevantie en consistentie van de gehanteerde veronderstellingen. Daarbij besteedden wij bijzondere aandacht aan de gehanteerde WACC en de prognose van de kasstromen in het bedrijfswaardemodel. We hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen over de veronderstellingen en de uitkomst van de Impairment Test zoals zijn opgenomen in toelichting 14 'Immateriële vaste activa' van de jaarrekening. Daar wordt onder andere vermeld dat de realiseerbare waarde per (groep van) de KGE's (bedrijfswaarde) hoger is dan de boekwaarde.

## Schattingonzekerheid bij het bepalen van de energiebalans

### Beschrijving van het kernpunt

Middels de energiebalans elektriciteit en gas (de "Energiebalans") worden in- en verkoop met elkaar in overeenstemming gebracht. Bij het opstellen van de Energiebalans spelen de volgende processen een belangrijke rol: allocatie, reconciliatie, brutomargemodellering, aansluitregistratie en schatting van het netverlies. De Energiebalans vormt de basis voor de (volledigheid van de) opbrengst energielevering en de daarmee samenhangende balansposten. De inschatting van de omzet binnen de Energiebalans was een kernpunt in onze controle omdat het inschattingsproces in enige mate complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen, waaronder het verbruik door afnemers van elektriciteit en gas. Wij verwijzen hierbij ook naar toelichting 2.2 'Opbrengsten' en toelichting 3 'Opbrengst energielevering en energiegerelateerde activiteiten' op de geconsolideerde winst en verliesrekening waarin de schatting van de opbrengsten nader uiteengezet is.

### De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersingsmaatregelen van Eneco met betrekking tot het proces voor het opstellen van de Energiebalans getoetst. Daarnaast stelden wij vast dat de informatie waarop de omzetschatting is gebaseerd betrouwbaar is en dat de gehanteerde veronderstellingen in het model van de Energiebalans redelijk, relevant en consistent zijn toegepast. Wij verifieerden de rekenkundige juistheid van het model van de Energiebalans. Daarbij besteedden wij bijzondere aandacht aan het gehanteerde standaardjaarverbruik en de schatting van de invloed van de weersomstandigheden op het verbruik. Wij verrichtten ook controlewerkzaamheden met betrekking tot nacalculatieresultaten voor oude leveringsjaren en de per jaareinde nog te factureren omzet, waaronder afloopcontrole in 2018.

## Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

### Beschrijving van het kernpunt

Voor de betrouwbaarheid en continuïteit van de bedrijfsactiviteiten en de totstandkoming van betrouwbare financiële verslaggeving is Eneco in belangrijke mate afhankelijk van (de onderlinge samenhang tussen) systemen, applicaties en interfaces (de "IT-infrastructuur"). De opzet, het bestaan en de werking van de IT-beheersmaatregelen waarmee de IT-infrastructuur wordt beheerd zijn kritisch voor de voortdurende betrouwbaarheid en continuïteit van de processen van Eneco en daarmee voor de totstandkoming van de jaarrekening. De IT-infrastructuur die de klantprocessen ondersteunt verwerkt bijvoorbeeld grote volumes aan transacties. Aantasting van de integriteit van (klant)data of uitval kunnen ertoe leiden dat de facturatie en de omzetschatting niet juist, volledig en tijdig plaatsvindt en dat herstel daarvan complex en ingrijpend is. De IT-infrastructuur die de handelsactiviteiten van Eneco ondersteunt is vanwege het grote volume, het belang voor de financiële resultaten en de complexiteit ook kritisch. Om deze redenen waren belangrijke aandachtsgebieden bij onze werkzaamheden onder andere change management en informatiebeveiliging.

### De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de IT-infrastructuur getoetst, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening. Daarbij hebben we gespecialiseerde IT-auditoren opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de evaluatie van, voor de controle van de jaarrekening relevante, ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en daaropvolgend het testen van de opzet, het bestaan en eventueel de werking van IT-beheersingsmaatregelen. In onze management letter aan de Raad van Bestuur hebben we tekortkomingen die wij constateerden gerapporteerd en aanbevelingen gedaan, gericht op verdere verbeteringen. Met aanvullende, systeem- en gegevensgerichte werkzaamheden stelden wij vast dat de geconstateerde tekortkomingen geen materiële afwijkingen in de jaarrekening tot gevolg hadden. Verwezen wordt ook naar de alinea 'Operationele risico's' op pagina 56 tot pagina 59 van het Verslag.

## VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het Verslag; en
- de Overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat; en
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Verslag en de Overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## **VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN**

### **Benoeming**

Wij zijn door de Algemene Vergadering benoemd als accountant van N.V. Eneco Beheer vanaf de controle van het boekjaar 2016 en zijn sindsdien de externe accountant.

## **BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING**

### **Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur voor de jaarrekening, het Verslag en de KPI's**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of Eneco in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de Vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de Vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk 'Verslaggevingsbeleid' op pagina 152 van het Verslag, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de Raad van Bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de KPI's en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk 'Over dit verslag' op pagina 10 van het Verslag.

In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening, het Verslag en de KPI's mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

## **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening, het Verslag en de KPI's**

### **Betreffende de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de Vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de Vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de controle van de Groep. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.



Wij communiceren met de Raad van Bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Bestuur dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad van Bestuur over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Bestuur hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

### Betreffende het Verslag en de KPI's

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over het Verslag op basis van onze controle. Wij hebben onze controle met betrekking tot het Verslag verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N, "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat het Verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat het Verslag een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opstellen van het Verslag, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de Vennootschap. Een assurance-opdracht tot het verstrekken van redelijke mate van zekerheid omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor het Verslag en van de redelijkheid van de door de Raad van Bestuur van de Vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het Verslag.

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wet- en regelgeving en de kenmerken van de Groep.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het evalueren van het toepassingsniveau volgens de Sustainability Reporting Guidelines van GRI.
- Het evalueren van de opzet en implementatie en het testen van de werking van de systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking voor de informatie in het Verslag.
- Het afnemen van interviews bij het management op groepsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid.
- Het afnemen van interviews bij relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor het Verslag, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het Verslag.
- Het toetsen van relevante gegevens en van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het Verslag.
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd met betrekking tot de KPI's.

Rotterdam, 16 februari 2018

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend,

drs. J.A. de Bruin RA

# Bijlagen Bestuurs- verslag

# Personeelsgegevens

## Onze medewerkers

De Groep streeft naar een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand. Dit vraagt niet alleen om een goede verdeling van bijvoorbeeld mannen en vrouwen waarover we hieronder rapporteren. In de organisatie is plaats voor mensen met een andere achtergrond of persoonlijkheid en voor mensen met een arbeidsbeperking. Zie ook Betrokken medewerkers (pagina 43). Voor het aantal medewerkers in het buitenland verwijzen we naar de jaarrekening, toelichting 5 (pagina 87).

	2017	2016
<b>Aantal eigen medewerkers</b>		
Totale personeelsbestand in fte gemiddeld	3.049	2.882
Totale personeelsbestand in fte ultimo	3.043	2.551
<b>Man-vrouw verhouding</b>		
percentage mannen en vrouwen op het totaal aantal medewerkers in fte ultimo		
Mannen	63	63
Vrouwen	37	37
<b>Leeftijdsopbouw</b>		
percentage per leeftijdscategorie op het totaal aantal fte ultimo		
15-24 jaar	2	2
25-34 jaar	31	29
35-44 jaar	32	30
45-54 jaar	21	23
55+ jaar	14	16
<b>Diversiteit</b>		
in procenten ultimo		
Vrouwen in leidinggevende posities	27	33
<b>Arbeidsovereenkomst</b>		
in procenten ultimo		
Contract onbepaalde tijd	89	90
Medewerkers met een cao-contract	81	72
Medewerkers met een fulltime-contract	80	75
<b>Ziekteverzuim</b>		
in procenten		
Ziekteverzuim	5.3	5.3

# Stakeholdertabel

## Dialogo met belanghebbenden

Belanghebbenden	Contactmoment/ activiteit	Bespreekpunten	Uitkomsten
Klanten - particulier Eneco Nederland	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onze virtuele etalage: Eneco.nl</li> <li>Social media</li> <li>Webcare</li> <li>Omwonendendag</li> <li>Duurzame energielessen</li> <li>WindLab</li> <li>Klantnieuwsbrief</li> <li>Community event</li> <li>Club Eneco</li> <li>NK TegenWind fietsen</li> <li>Klantonderzoek, ongoing proces</li> <li>Warmte, open dagen</li> <li>Klankbordgroep</li> <li>Klantpanelmeeting in Utrecht</li> <li>Massamediale campagnes</li> <li>Toetsing nieuwe proposities zoals de WarmteWinner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzame strategie en proposities</li> <li>Duurzame energielessen op basisscholen en in ons WindLab</li> <li>In de nieuwsbrief laten we concreet zien wat we doen engeven we klanten handelingsperspectief.</li> <li>Op het communityevent werden klanten geïnformeerd over de nieuwe community en de splitsing van Toon en Eneco Community en geïnspireerd door de samenwerking met Solar Team Eindhoven.</li> <li>Met het loyaliteitsprogramma spreken we onze waardering naar onze klanten uit.</li> <li>We laten de kracht van de HollandseWind ervaren.</li> <li>Campagnes over oa ons merkthema 'Welkom in de nieuwe wereld', elektrisch vervoer, Toon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goede dialoog met onze klanten en regelmaat in informatievoorziening.</li> <li>Facebook: bijna 40.000 volgers, Twitter: 14.000 volgers en Instagram 750 volgers.</li> <li>Meer dan 50 energielessen door &gt;15 gastdocenten vanuit Eneco aan ruim 1.200 leerlingen. Al meer dan 4.000 leerlingen bezochten het windlab.</li> <li>Zichtbaarheid op tv, radio, online, social media</li> <li>Commerciële uitrol van de WarmteWinner</li> </ul>
Klanten - zakelijk Eneco Nederland	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persoonlijk contact middels on-site visits</li> <li>Seminars en trainingen in Rotterdam en op locatie klant</li> <li>Nieuwsbrieven</li> <li>Innovationday</li> <li>Symposium Agro Energy</li> <li>One Planet Dinner</li> <li>Gesprekken met de klantenraad (SME)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huidige product- en dienstenportfolio</li> <li>(Samen) Ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor bedrijf of groep van bedrijven</li> <li>(Administratieve) Dienstverlening</li> <li>Klanttevredenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbeterd inzicht in mogelijkheden die Eneco biedt met haar producten en diensten en samenwerkingsvormen (pagina 33)</li> <li>Meer vertrouwen om op basis daarvan langjarige afspraken aan te gaan</li> <li>Eneco wordt als onderscheidend gezien t.o.v. de andere grote (meer traditionele) energiebedrijven (pagina 150)</li> </ul>
Klanten - Eneco België	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website eneco.be/nl</li> <li>Sociale media</li> <li>Nieuwsbrief</li> <li>Brochures en flyers</li> <li>Blogs</li> <li>Customer Care</li> <li>Surveys (NPS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzame energieproducten</li> <li>Locale energieproductie</li> <li>Samen lokaal investeren in zon en wind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook: 22.000 likes, 21.000 volgers</li> <li>Twitter: 3.000 volgers</li> <li>Website: 600.000 bezoekers</li> </ul>

Belanghebbenden	Contactmoment/ activiteit	Bespreekpunten	Uitkomsten
Klanten - LichtBlick	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website lichtblick.de</li> <li>Sociale media</li> <li>Nieuwsbrief</li> <li>Brochures en flyers</li> <li>Customer Care</li> <li>Surveys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzame energieproducten</li> <li>Verkoopevenementen</li> <li>Milieu-inspanningen</li> <li>Smart Home producten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook: 32.000 vrienden</li> <li>Twitter: 11.000 volgers</li> <li>Website: 700.000 bezoekers</li> <li>Voor de negende keer uitgeroepen door Kundenmonitor Deutschland tot energiebedrijf met de beste service en klanttevredenheid</li> </ul>
Aandeelhouders	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raadsinformatiebijeenkomsten van verschillende gemeentes</li> <li>Toelichten en bespreken strategie 2018-2022</li> <li>Toelichten en bespreken jaarplan 2018</li> <li>Toelichten en bespreken diverse investeringen</li> <li>Toelichten en bespreken halfjaarcijfers 2017 inclusief schriftelijke vragen procedure</li> <li>Werkbezoek aan Luchterduinen</li> <li>Werkbezoek Innovation Day</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toekomstig aandeelhouderschap</li> <li>Splitsing van het bedrijf</li> <li>Investeringen en verwachte rendementen</li> <li>Internationalisering</li> <li>Duurzaamheid</li> <li>Strategie</li> <li>Klantenbetrokkenheid bij de energietransitie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogo over het maatschappelijk en financieel belang van aandeelhouderschap</li> <li>Aandeel in LichtBlick, ONZO, Next Kraftwerke (pagina 42)</li> <li>Overname van Eni België (pagina 28)</li> <li>Windactiviteiten van De Wolff (pagina 36)</li> </ul>
Financiers en investeerders	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmatige afstemming met S&amp;P</li> <li>Regelmatige afstemming met financiers</li> <li>Regelmatige afstemming met counterparties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Credit rating van het bedrijf</li> <li>Arrangement van adequate financieringsfaciliteiten</li> <li>Kapitaalstructuur bij splitsing</li> <li>Nieuwe financieringsfaciliteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comfort dat het gesplitst energiebedrijf voldoende gekapitaliseerd (pagina 48)</li> <li>Behoud van de financiële slagkracht en kredietwaardigheid (pagina 48)</li> </ul>
Omwonenden en coöperaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reguliere werkgroepbijeenkomsten Windpark Spuisluis (<a href="http://www.windparkspuisluis.nl/de-werkgroep/">www.windparkspuisluis.nl/de-werkgroep/</a>)</li> <li>Diverse (samenwerkings)gesprekken met bewonerscoöperaties</li> <li>Klantendagen bij Eneco warmtecentrale Utrecht</li> <li>Samen met gemeente en coöperaties in procesparticipatie voor het inrichten van een duurzaam energielandschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparantie naar de omgeving over onze projecten wat we onderzoeken, waarom en wat de resultaten zijn.</li> <li>Omgeving krijgt een rol in de ontwikkelfase waarbij bewoners ook invloed hebben op de plannen (locatie, grootte, e.d.)</li> <li>Vanuit samenwerking met bewonerscoöperatie met een windpark vervolgstappen en verdere verduurzaming opzetten.</li> <li>Rondleidingen in onze windparken en biomassacentrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diverse coöperaties, zowel van bedrijven als bewoners, en Eneco zijn een samenwerking aangegaan voor de energietransitie in de lokale omgeving van de coöperatie.</li> <li>Door actieve betrokkenheid ontstaat een open gesprek over welke stappen lokaal gezet kunnen worden in de energietransitie (i.p.v. of lokaal stappen gezet gaan worden) (pagina 20)</li> </ul>

Belanghebbenden	Contactmoment/ activiteit	Bespreekpunten	Uitkomsten
Medewerkers en Ondernemingsraad Nederland	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overleggen tussen OR en bestuurders/HR per onderdeel</li> <li>Besprekingen van themagroepen met projectleiders/HR/ bestuurders</li> <li>OR spreekt op personeelsbijeenkomsten</li> <li>Overlegvergaderingen tussen COR en CEO/COO/HR Groep</li> <li>Overleggen tussen COR en RvC/ gemeenteraden/aandeelhouders in kader vervreemding aandelen Eneco</li> <li>Overleg tussen COR en Vakbonden</li> <li>COR informeert SER en bedrijfsonderdelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische veranderingen binnen het bedrijfsonderdeel</li> <li>In opdracht van OR bespreken project en informatie ophalen in gesprekken met stakeholders</li> <li>Lopende trajecten op niveau eigen bedrijfsonderdeel</li> <li>Trajecten op organisatorisch en arbeidsvoorwaardelijk gebied met impact op de hele groep</li> <li>Vreemding aandelen Eneco en belang en voor medewerkers hierin</li> <li>Overnames/ arbeidsvoorwaardelijke zaken/cao</li> <li>Wegwijs maken in moderne medezeggenschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informeren en/of in dialoog adviestrajecten afronden</li> <li>Voor een OR een pre-advies opstellen</li> <li>Medewerkers informeren over lopende trajecten van de (C)OR</li> <li>Informatie uit het bedrijf verzamelen als input voor lopende trajecten</li> <li>Gemeentes zoeken in samenwerking naar een passende wijze van verkoop van een deel van de aandelen</li> <li>Meer draagvlak voor moderne medezeggenschap (pagina 45)</li> </ul>
Medewerkers Eneco België	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yammer</li> <li>Intranet</li> <li>One Integration Communication</li> <li>Quarterly Business Review Sessies</li> <li>Leadership Meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eneco/Eni partnerschap</li> <li>Bedrijfsstrategie</li> <li>Financiën en resultaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbetering in betrokkenheid van medewerkers</li> <li>Verhoging van business awareness</li> <li>Versterking van teamgevoel na de samenvoeging van Eneco/ENI</li> </ul>
Medewerkers LichtBlick	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Reguliere communicatie</li> <li>Medewerkersbijeenkomsten en kerstfeest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eneco partnerschap</li> <li>Bedrijfsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet 570.000 Page Views</li> <li>Goede participatie in medewerkers bijeenkomsten</li> <li>Aangemerkt als MINT Minded Company (pagina 43)</li> </ul>
Natuur- en milieu organisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnershipverlenging WNF en Eneco Group; <a href="http://www.oneplanetthinking.org">www.oneplanetthinking.org</a></li> <li>Jaarlijkse benchmark onder de Nederlandse elektriciteitsleveranciers door Consumentenbond, Greenpeace, Natuur &amp; Milieu, WISE.</li> <li>Jaarlijkse benchmark onder Belgische energieleveranciers door Greenpeace</li> <li>Partnerschap tussen LichtBlick en WWF, Campagne "Wir beschleunigen die Energiewende"</li> <li>Partnerschap tussen LichtBlick en "Geo schützt den Regenwald"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onze impact op de planeet en hoe deze te reduceren i.s.m. onze klanten en andere partners</li> <li>O.b.v. door ons aangeleverde data over onze investeringen, productie, inkoop en levering wordt in oktober de ranking gepubliceerd</li> <li>Verbetering van bredere acceptatie van de "Energiewende"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerkingsovereenkomst voor 3 jaar op het vlak van One Planet Thinking (pagina 20)</li> <li>Verdere ontwikkeling van onze impact op biodiversiteit (pagina 20)</li> <li>Toetreding SBTi</li> <li>De groenste onder de grote Nederlandse energiebedrijven met een score van 7,9 voor Eneco en een 6,1 voor Oxxio. (pagina 150)</li> <li>18 van de 20 punten in Belgische benchmark (pagina 150)</li> </ul>

# Anderen over onze duurzame prestaties

Onze klanten, investeerders en andere belanghebbenden hechten waarde aan bewijsvoering in de vorm van certificaten of benchmarks.

## Duurzaamheidsbenchmarks

De belangrijkste duurzaamheidsbenchmarks zijn het Onderzoek Duurzaamheid Nederlandse Stroomleveranciers dat jaarlijks wordt samengesteld door de Consumentenbond, Greenpeace, Natuur & Milieu en WISE, en in België het Greenpeace-klassement van Belgische stroomleveranciers.

## Mooie rapportcijfers

In het Onderzoek Duurzaamheid Nederlandse Stroomleveranciers zijn onze merken Eneco en Oxxio dit jaar gestegen door flinke investeringen in windenergie. Het rapportcijfer voor Eneco ging omhoog van 7,0 in 2016 naar 7,9 dit jaar. Eneco staat achtste in de ranking en scoort als enige van de grote energiebedrijven een (ruime) voldoende. Daarmee handhaaft Eneco zich ook wederom in de groep 'voorlopers', de groep bedrijven die actief meewerkt aan de omslag naar duurzame energievoorziening. Volgens de onderzoekers is Eneco 'ook in 2017 de meest duurzame van de grote stroomleveranciers'.

De stijging van het cijfer voor Oxxio is opvallend: van 4,3 in 2016 naar 6,1 in 2017. Daarmee is Oxxio de koploper van de groep 'volgers'. De onderzoekers verklaren de sprong voorwaarts door een hoger investeringscijfer in duurzame energie van moederconcern Eneco Groep en door de verandering van de leveringsmix van Oxxio van waterkracht naar 100% windenergie. Verdere verbetering is volgens hen nog mogelijk bij de inkoop van stroom.

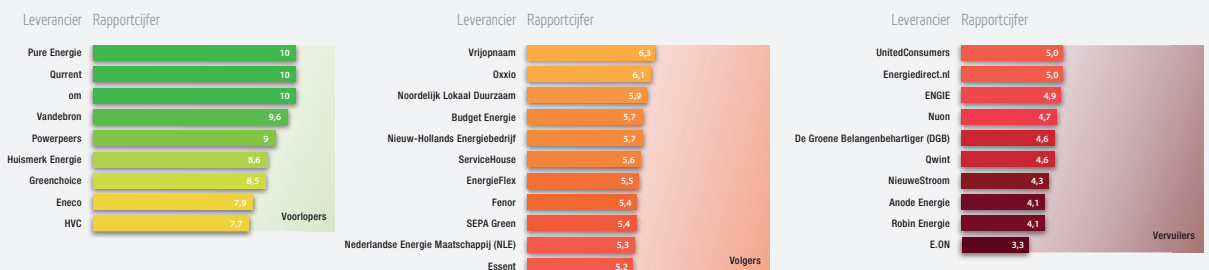
Lees alles over het '[Onderzoek stroomleveranciers rapport 2017](#)'.

## Greenpeace klassement van Belgische stroomleveranciers

Ieder jaar reikt Greenpeace rapporten uit aan de Belgische energieleveranciers. Eneco België kreeg een goed rapport van Greenpeace met een score van 18 van de maximaal 20 punten. Het voorbije jaar is de productiecapaciteit van Eneco België weer toegenomen, zodat het zijn groeiende portefeuille aan huishoudens gegarandeerd van Belgische groene stroom kan voorzien.

Greenpeace noemt Eneco België 'een voorbeeld' voor de grote leveranciers. Het bedrijf krijgt de hoge score omdat het als grootste niet-coöperatieve elektriciteitsproducent

## Onderzoek Duurzaamheid Nederlandse Stroomleveranciers 2017



## Greenpeace-score 2017: 5 grootste energieleveranciers\*

Eni niet opgenomen in ranking, vanaf 2018 onder Eneco



\* Top 5 elektriciteitsleveranciers volgens VREG.be, CWAPE.be.



resoluut kiest voor 100% hernieuwbare elektriciteit en gas. Lees meer over het onderzoek <http://mijngroenestroom.be/klassement/>

### ESG-scores en duurzaamheidsstandaarden

Belanghebbenden verwachten ook goede scores in de ESG-systemen (Environmental, Social, Governance) en deelname aan duurzaamheidsstandaarden.

### Eerste Nederlandse bedrijf in Science Based Targets initiative

De Groep is als eerste Nederlandse bedrijf toegelaten tot het Science Based Targets initiative (SBTi). Dit internationale initiatief helpt bedrijven bij het formuleren van doelstellingen in lijn met de Parijse klimaatafspraken. Met de erkenning van het SBTi is de Groep wereldwijd een van de eerste bedrijven - naast Walmart, Sony en Coca-Cola - die planetaire grenzen als uitgangspunt nemen voor hun duurzaamheidsdoelstellingen. Bijzonder is dat wij als Groep verantwoordelijkheid nemen voor de hele keten waarin we actief zijn. Het in lijn brengen van onze doelstellingen met die van Parijs helpt ons verder met onze One Planet-ambitie. Het draagt ook bij aan het vinden van alternatieven voor bijvoorbeeld aardgas bij klanten en dus het creëren van nieuwe businessmodellen.

### Vrijwillige deelname aan CDP Climate Change

Op initiatief van investeerders worden beursgenoteerde bedrijven al 15 jaar door het Carbon Disclosure Project (CDP) benaderd om hun klimaatvoetafdruk te delen. Door deze transparante en vergelijkbare publicatie van emissies kunnen investeerders risico's beter inschatten. In 2017 heeft de Groep voor het eerst vrijwillig deelgenomen aan CDP in het Climate Change programma. Dit heeft geleid tot een C-ranking. De mogelijke veranderingen in het aandeelhouderschap van de Groep was een goede aanleiding om deel te nemen.

### Sustainalytics

Sustainalytics is een wereldwijde speler op het gebied van het beoordelen van bedrijven op duurzaamheid op verzoek van investeerders. Sinds vorig jaar wordt ook de Groep beoordeeld. Met een overall score van 65 punten presteren we bij de beste 33% van de bedrijven. Onze inzet is om

Sustainalytics op regelmatige basis meer informatie te verschaffen. Het is onze overtuiging dat daarmee onze score sterk kan worden verbeterd.

### FIRA

FIRA is een verificatiebureau dat MVO-prestaties verifieert van bedrijven en instellingen op verzoek van inkopende bedrijven. Onze huidige score 'Silver' wordt begin 2018 omgezet naar 'Extended CSR Report'.

### EcoVadis

Het EcoVadis-systeem gebruiken wij niet alleen om onze leveranciers te toetsen (zie Verduurzaming van onze ketens), maar onze klanten vragen van ons ook een ESG-score via EcoVadis. Onze huidige score van 55 levert een kwalificatie 'Silver' op.

# Verlaggeevingsbeleid

In dit geïntegreerde jaarverslag legt Eneco Beheer groep verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties en haar waardecreatie. De Groep kiest voor een compact en transparant verslag dat voorziet in de informatiebehoefte van belanghebbenden.

## Rapporteren volgens GRI

In dit verslag over 2017 conformeren wij ons zoveel mogelijk aan de Standards (versie 2016) van het Global Reporting Initiative (GRI). De inhoud van het verslag refereert aan de specifiek gekozen GRI Standards 102 en 103. De onderwerpen die we bespreken in het verslag zijn mede bepaald op basis van een materialiteitsanalyse waarbij de meest relevante onderwerpen voor zowel stakeholders als voor de Groep zelf zijn vastgesteld. Een externe validatie van de materiële thema's zoals we die nu hebben onderzocht gaat ons meer inzicht bieden in hoe de GRI Standards kunnen aansluiten op onze rapportage. Voor dit verslag passen we GRI Referenced toe. Voor komende jaarverslagen streven we naar een GRI toepassing op Core-niveau. Met het oog hierop zullen de materiële thema's en de strategische kpi's herijkt worden in 2018.

Wij rapporteren vanuit het sturingskader van de onderneming. Dat is leidend. Het sturingskader is afgeleid van de strategie: hiermee laten we de voortgang zien en of we onze ambities waarmaken. We toetsen bij onze belanghebbenden of het sturingskader voldoende materieel is. De beoogde Core-variant betekent dat we per relevant aspect (onderwerp), dat voort is gekomen uit de materialiteitsanalyse, willen rapporteren over minimaal één GRI Standard en indicator die het beste past bij ons sturingskader, zie hiervoor de paragraaf: Strategische kpi's (pagina #).

## Integrated reporting

Het jaarverslag van de Groep ontwikkelt zich tot een integraal verslag over financiële en niet-financiële prestaties. Met het framework van de International Integrated Reporting Council (IIRC) hebben we meer handvatten gekregen om de samenhang tussen de kernelementen van ons beleid in ons verslag toe te lichten. We passen steeds meer elementen toe in ons jaarverslag zoals dit jaar een waardecreatiemodel.

## Stakeholderselectie

We onderscheiden de volgende groepen belanghebbenden: klanten (zowel particulier als zakelijk), aandeelhouders, gemeenten / omwonenden, investeerders, financiers, medewerkers / ondernemingsraad en milieuorganisaties / ngo's. Deze selectie is gebaseerd op onze analyse dat zij de grootste invloed hebben op onze strategie en bedrijfsvoering en de meest impact ondervinden van onze activiteiten en keuzes die we maken voor de toekomst.

## Materialiteitsanalyse

Voor dit verslag hebben we geïnventariseerd wat onze belanghebbenden relevant vinden (pagina 15). We willen deze stakeholderdialoog structureel onderdeel maken van onze governance. Dat wil zeggen dat het onderwerp materialiteit regelmatig op de agenda staat van klantpanels, overleg met zakelijke klanten, overleg met aandeelhouders, de OR en in reguliere gesprekken met rating agencies en ngo's.

In het onderdeel hierna is een tabel opgenomen met een toelichting op de materialiteit van de relevante onderwerpen die deel uitmaken van de scope van dit jaarverslag. In dit overzicht laten we ook zien waar de impact van een onderwerp ligt zowel binnen als buiten de organisatie. In het hoofdstuk Voortgang (pagina 19) gaan we uitgebreid in op de concrete doelen die we - via doelstellingen voor de genoemde kpi's - ten aanzien van de relevante onderwerpen hebben gesteld. Ook komt daar aan de orde wat we gedaan hebben en van plan zijn te doen om onze doelen te realiseren. Daarnaast hebben we in de GRI-index (pagina 156) een overzicht opgenomen van de specifiek gekozen GRI-indicatoren. Hierin maken we de relatie met de materiële onderwerpen en strategische kpi's zichtbaar. Tevens is hier een overzicht opgenomen waarin de relatie tussen de materiële onderwerpen, strategische kpi's en strategische risico's wordt uitgebeeld.

## Rapportageproces

We hebben de werkwijze waarop de inhoud van het jaarverslag in het verleden is bepaald geëvalueerd en daarbij vastgesteld dat dit voldoende gestructureerd en efficiënt heeft plaatsgevonden. Verbeteringsmogelijkheden zijn ter harte genomen bij de voorbereiding van het jaarverslag 2017. Uitgangspunt bij deze voorbereiding was de strategie

inclusief strategische thema's en kritische performance indicatoren (kpi's) zoals die door de Raad van Bestuur zijn vastgesteld. De inhoud van het jaarverslag komt tot stand op basis van de hiervoor beschreven materialiteitsanalyse. Voor het rapportageproces hebben wij afspraken gemaakt. Voor iedere strategische kpi die is gekoppeld aan een strategisch thema zijn onder meer de verantwoordelijkheid, definitie, scope, berekening, benodigde bronnen en systemen, kwaliteitsborging en het proces vastgelegd. De ontwikkeling per strategische kpi wordt periodiek gerapporteerd en besproken met de directies van de betrokken Eneco-entiteiten. Waar nodig wordt bijgestuurd.

### Strategische kpi's

- CO<sub>2</sub>-uitstoot door Eneco Groep, haar leveranciers en klanten (in Mton CO<sub>2eq</sub>): de absolute CO<sub>2</sub>-uitstoot en andere broeikasgassen is berekend conform 'Greenhouse Gas Protocol the Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard'. De absolute CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze eigen bedrijfsvoering, onze leveranciers en onze klanten in 2017 wordt vergeleken met de absolute CO<sub>2</sub>-uitstoot het basisjaar 2015, waaruit het reductiepercentage volgt.
- Aantal klantcontracten: is gebaseerd op een telling van het aantal (unieke) contracten waar Eneco leverancier is voor single elektriciteit, gas, warmte, huur, service en onderhoud en Toon.
- Klanttevredenheid na klantcontact: de mate waarin klanten tevreden zijn over het (telefonisch) contact en de dienstverlening van Eneco Consumenten, zoals gemeten op basis van door de klanten ingevulde vragenlijsten en weergegeven in een score van 1 tot 10.
- Internal alignment: de mate waarin medewerkers aligned zijn met de universele waarden en daarmee indirect de missie en cultuurwaarden van Eneco Groep, zoals gemeten door een extern onderzoeksbureau en weergegeven in een score van 1 tot 100.
- Prestatiedialoogscore: de mate waarin managers en medewerkers prestaties en gedrag bespreken, zoals gemeten door een extern onderzoeksbureau en weergegeven in een score van 1 tot 100.
- Recordable Incident Frequency: de verhouding tussen het aantal arbeidsongevallen tot het werkelijk aantal productieve uren vermenigvuldigd met 200.000 gedurende een jaar.

### Informatieverzameling en accountability

De Raad van Bestuur (RvB) is eindverantwoordelijk voor het geïntegreerde jaarverslag. De RvB heeft de totstandkoming ervan gedelegeerd aan een procesmanager die een multidisciplinair team aanstuurt. De inhoudelijke verantwoordelijkheid is verdeeld tussen de afdelingen Strategie, Communicatie en Finance & Risk. De financiële en niet-financiële strategische kpi's zijn integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. In de reguliere business reviews worden de resultaten besproken. Aan de hand van een accountability index wordt per onderwerp een verantwoordelijke aangewezen. De RvB beoordeelt de eindversie voordat deze naar de Raad van Commissarissen gaat.

### SDG's

We rapporteren over de voor ons relevante Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, die zijn opgesteld om de wereld tot 'een betere plek' te maken in 2030. De Groep draagt op kleine schaal bij aan het realiseren van deze doelen. In de paragraaf referentietabellen Sustainable Development Goals (pagina 164) geven we hier inzicht in met een verwijzing naar de relevante toelichting in het jaarverslag.

### CDSB

De gerapporteerde milieu-informatie stemt in grote mate overeen met het CDSB -raamwerk. Dit raamwerk bevordert de openbaarmaking van milieu-informatie en natuurlijk kapitaal.

### Assurance niet-financiële informatie

Wij hebben Deloitte Accountants gevraagd om naast de jaarrekening ook de strategische kpi's en de toepassing van de specifieke GRI-Standards 102 en 103 (versie 2016) te controleren.

# Materialiteiten en impact

De materiële onderwerpen waarover we in dit jaarverslag verantwoording afleggen, hebben zowel intern als extern impact. We koppelen de materiële thema's aan strategische kpi's waarmee we de voortgang zichtbaar willen maken.

In onderstaand overzicht geven we de interne en externe impact weer, voor zover we deze ook centraal meten. Voor de strategische kpi Klanttevredenheid meten we bijvoorbeeld op dit moment alleen in Nederland. We laten hier alleen zien in welke landen waar Eneco actief is de betreffende materiële aspecten van toepassing zijn en welke belanghebbenden dit raakt (externe impact). Ook wordt verduidelijkt in welke fase in de supply chain een onderwerp relevant is bij welke onderdelen van Eneco (interne impact). Voor het overzicht van de bedrijfsonderdelen van Eneco wordt verwezen naar het Profiel en het Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen (pagina #). Grotere overnames (zoals dit jaar Eni België, de windactiviteiten van De Wolff Verenigde Bedrijven en het 50% belang in LichtBlick) worden pas na het jaar van acquisitie verwerkt in de niet-financiële strategische kpi's en de GRI toepassing.

Onze keten bestaat uit inkoop, productie en levering (binnen de organisatie) en gebruik (buiten de organisatie).

## Leven binnen de grenzen van de aarde

De Groep brengt de CO<sub>2</sub>-uitstoot van haar klanten en haarzelf binnen de grenzen van één planeet.

Waar	Inkoop	Productie	Levering	Gebruik
NL, B, VK, D	v	v	v	v
<b>Voornaamste belanghebbenden</b>	<b>Scope</b>	<b>Kpi</b>		
Klanten particulier en zakelijk, omwonenden en coöperaties, natuur- en milieuorganisaties	Groep*	1. CO <sub>2</sub> -uitstoot door Eneco Groep, haar leveranciers en klanten (in Mton CO <sub>2eq</sub> )		

## Klanten doen mee aan de energietransitie

De Groep heeft, gebruikmakend van haar rol als systeemspeler, relevante producten in de groeidomeinen waardoor klanten meer afnemen bij Eneco dan alleen commodity.

Waar	Inkoop	Productie	Levering	Gebruik
NL + B	-	-	v	v
<b>Voornaamste belanghebbenden</b>	<b>Scope</b>	<b>Kpi</b>		
Klanten particulier en zakelijk, omwonenden en coöperaties, natuur- en milieuorganisaties	Groep*	2. Aantal klantcontracten		

## Relevant voor de klant

De Groep wordt door haar klanten als een geloofwaardige partner in de verduurzaming gezien.

Waar	Inkoop	Productie	Levering	Gebruik
NL	-	-	v	v
<b>Voornaamste belanghebbenden</b>	<b>Scope</b>	<b>Kpi</b>		
Klanten particulier en zakelijk	Consumenten Eneco-label	3. Klanttevredenheid Eneco na klantcontact		

## Betrokken medewerkers

Medewerkers van de Groep zijn bekend met en staan achter de strategie en vertonen het gewenste gedrag.

Waar	Inkoop	Productie	Levering	Gebruik
NL, B, VK	v	v	v	v
<b>Voornaamste belanghebbenden</b>	<b>Scope</b>	<b>Kpi</b>		
Medewerkers	Groep*	4. Internal alignment score 5. Prestatiedialoogscore 6. Recordable Incident Frequency		

## Een gezond financieel rendement

De Groep realiseert een gezond rendement voor haar aandeelhouders

Waar	Inkoop	Productie	Levering	Gebruik
NL, B, VK, D, FR	v	v	v	v
<b>Voornaamste belanghebbenden</b>	<b>Scope</b>	<b>Kpi</b>		
Aandeelhouders, financiers en investeerders, medewerkers	Groep	7. Return on Capital Employed (ROCE)		

\*) Exclusief grotere overnames 2017

# Referentietabellen

## GRI content index

### General disclosures GRI Standards 102

Standard	Omschrijving	Toelichting	Verwijzing
<b>Strategie en analyse</b>			
102-14	CEO statement		Voorwoord RvB (pagina 3)
<b>Organisatie profiel</b>			
102-1	Naam organisatie	N.V. Eneco Beheer	Profiel (pagina 5)
102-2	Voornaamste producten en diensten		Profiel (pagina 5)
102-3	Locatie hoofdkantoor	Rotterdam	Colofon
102-4	Landen waar de organisatie actief is		Profiel (pagina 5)
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Grondslagen voor financiële verslaglegging - Algemene informatie	Corporate Governance (pagina 61) Jaarrekening (pagina 66)
102-6	Afzetmarkten en type klanten		Profiel (pagina 5)
102-7	Omvang van de organisatie		Financiële kengetallen (pagina 8) Personeelsgegevens (pagina 146) Duurzame productie en capaciteit (pagina 36)
102-8	Personeelsbestand		Personeelsgegevens (pagina 146)
102-9	Omschrijving supply chain		Verduurzaming van onze ketens (pagina 20)
102-10	Belangrijkste veranderingen in organisatieomvang, structuur, eigendomsverhoudingen en supply chain	Splitsing van het voormalige Eneco Holding N.V. per 31 januari 2017 in het energiebedrijf Eneco Groep incl. de Eneco Beheer groep en het netwerkbedrijf Stedin. Overname 50% belang in het Duitse duurzame energiebedrijf LichtBlick. Overname Eni België.	Over dit verslag (pagina 10) Belangrijke gebeurtenissen (pagina 6)
102-11	Voorzorgsprincipe		Risicomanagement (pagina 50) Safety & Security (pagina 46)
102-12	Codes en principes	De Groep is actief in het buitenland, ook in ontwikkelingslanden. Wij leven de lokale wet- en regelgeving na. Soms biedt die regelgeving minder passende bescherming dan het internationale recht. Bijvoorbeeld over kinderarbeid, slavernij of andere elementaire arbeidsomstandigheden. Wij gaan dan uit van de internationale standaarden opgenomen in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens. Eneco is een van de ondertekenaars van het Energieakkoord voor duurzame ontwikkeling.	Gedragscodes leveranciers (pagina 167) Sustainable Development Goals (pagina 164) CDSB framework (pagina 162) Science Based targets Initiative (pagina 20) CDP Climate Change (pagina 20) Ecovadis (pagina 150)

Standard	Omschrijving	Toelichting	Verwijzing
<b>Strategie en analyse</b>			
102-13	Lidmaatschappen	Wij zijn onder andere lid van Nederlandse Vereniging Duurzame Energie, MVO Nederland, Nederlandse Wind Energie Associatie, De Brede Stroomversnelling, DE Unie, UNETO/VNI, Energie Nederland en Eurelectric.	
102-16	Integriteit	Gedragscode	Integriteit en compliance (pagina 62) Gedragscode leveranciers (pagina 167)
<b>Governance</b>			
102-18	Governancestructuur		Corporate Governance (pagina 61) Voorwoord RvB (pagina 3)
<b>Stakeholderbetrokkenheid</b>			
102-40	Lijst van betrokkenen bij het bedrijf		Belanghebbenden en materialiteit (pagina 15) Dialoog met belanghebbenden (pagina 147)
102-41	Cao's		Personeelsgegevens (pagina 146)
102-42	Selectieproces van betrokkenen bij het bedrijf		Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
102-43	Beleid ten aanzien van betrokkenheid stakeholders		Belanghebbenden en materialiteit (pagina 15) Dialoog met belanghebbenden (pagina 147)
102-44	Belangrijke onderwerpen van dialoog		Dialoog met belanghebbenden (pagina 147)
<b>Verslaggevingprincipes</b>			
102-45	Organisatorische reikwijdte		Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen (pagina 72) Materialiteiten en impact (pagina 154)
102-46	Procesbeschrijving inhoudsbepaling		Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
102-47	Materiële aspecten		Materialiteiten en impact (pagina 154)
102-48	Herformuleringen ten opzichte van vorig boekjaar		Materialiteiten en impact (pagina 154) Over dit verslag (pagina 10)
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorig boekjaar	De scope van de strategische kpi's is aangepast aan organisatieveranderingen en aan nieuwe kpi's	Materialiteiten en impact (pagina 154)
102-50	Verslagperiode	1 januari 2017 t/m 31 december 2017	Over dit verslag (pagina 10)

Standard	Omschrijving	Toelichting	Verwijzing
<b>Strategie en analyse</b>			
102-51	Datum van het meest recente verslag	30 januari 2017 inzake verslagjaar 2016	
102-52	Verslaggevingsperiode	Kalenderjaar	Over dit verslag (pagina 10)
102-53	Contactpunt	Feedbackknop op iedere pagina van het online jaarverslag. Het jaarverslag is hier ook als pdf te downloaden. In de pdf staat de contactinformatie in het colofon	
102-54	In accordance option	Assurance met een redelijke mate van zekerheid op de strategische kpi's en de toepassing van specifieke GRI Standards 102 en 103 (versie 2016)	Over dit verslag (pagina 10) Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
102-55	GRI-index		GRI content index
<b>Assurance</b>			
102-56	Assurancebeleid		Overige gegevens (pagina 135) Verslaggevingsbeleid (pagina 152)



## Management approach per materieel thema GRI Standards 103

Materieel thema	GRI Standard	Verwijzing
<b>1. Leven binnen de grenzen van de aarde</b>	103-1	Sturen op impact (pagina 12) Belanghebbenden en materialiteit (pagina 15) Materialiteiten en impact (pagina 154)
	103-2	Sturen op impact (pagina 12) Visie, missie, strategie (pagina 16) Risicomanagement (pagina 50) Corporate Governance (pagina 61) Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
	103-3	One Planet-resultaten (pagina 20) Client Sources (pagina 33) Energy as a Service (pagina 29) Smart Sustainable Solutions (pagina 38) Anderen over onze duurzame prestaties (pagina 150)
<b>2. Klanten doen mee in de energietransitie</b>	103-1	Sturen op impact (pagina 12) Belanghebbenden en materialiteit (pagina 15) Materialiteiten en impact (pagina 154)
	103-2	Sturen op impact (pagina 12) Visie, missie, strategie (pagina 16) Risicomanagement (pagina 50) Corporate Governance (pagina 61) Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
	103-3	Client Sources (pagina 33) Energy as a Service (pagina 29)
<b>3. Relevant voor de klant</b>	103-1	Sturen op impact (pagina 12) Belanghebbenden en materialiteit (pagina 15) Materialiteiten en impact (pagina 154)
	103-2	Sturen op impact (pagina 12) Visie, missie, strategie (pagina 16) Risicomanagement (pagina 50) Integriteit en compliance (pagina 62) Corporate Governance (pagina 61) Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
	103-3	Energy as a Service (pagina 29)

Materieel thema	GRI Standard	Verwijzing
<b>4. Betrokken medewerkers</b>	103-1	Sturen op impact (pagina 12) Belanghebbenden en materialiteit (pagina 15) Materialiteiten en impact (pagina 154)
	103-2	Sturen op impact (pagina 12) Visie, missie, strategie (pagina 16) Risicomanagement (pagina 50) Corporate Governance (pagina 61) Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
	103-3	Betrokken medewerkers (pagina 43)
<b>5. Gezond financieel rendement</b>	103-1	Sturen op impact (pagina 12) Belanghebbenden en materialiteit (pagina 15) Materialiteiten en impact (pagina 154)
	103-2	Sturen op impact (pagina 12) Visie, missie, strategie (pagina 16) Risicomanagement (pagina 50) Corporate Governance (pagina 61) Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
	103-3	Financieel resultaat (pagina 48)

## Overige disclosures

Categorie	Definitie op basis van eigen invulling	Verwijzing
<b>Economisch</b>	Directe economische waarde	Financieel resultaat (pagina 48) Jaarrekening (pagina 66)
	Omvang van de organisatie: aantal klantcontracten	Gemak voor de consument (pagina 29)
	Beleid ten aanzien van stakeholders: klanttevredenheid	Gemak voor de consument (pagina 29)
<b>Milieu</b>	Emissies: CO <sub>2</sub> -uitstoot door Eneco Groep, haar leveranciers en klanten (in Mton CO <sub>2eq</sub> ) Toelichting: Wij drukken onze voetafdruk uit in CO <sub>2</sub> -emissies waarbij we de uitstoot van CH <sub>4</sub> en N <sub>2</sub> O hebben omgerekend naar CO <sub>2</sub> .	One Planet-resultaten (pagina 20) Zie voor de berekening: <a href="#">de One Planet toelichting op onze website</a>
<b>Sociaal</b>	Betrokken medewerkers Veiligheid medewerkers. Toelichting: <ul style="list-style-type: none"> <li>• We rapporteren de RIF (Recordable Incident Frequency) die is opgebouwd uit FAT (Fatality) + LTI (Lost Time Injury) + RWC (Restricted Work Case) + MTC (Medical Treatment Case) maal 200.000 uren gedeeld door het aantal fte maal 1.560.</li> <li>• De gerapporteerde RIF is exclusief uitzendkrachten en medewerkers van aannemers.</li> <li>• Het verzuimcijfer van onze eigen medewerkers is opgenomen bij de Personeelsgegevens. We meten verzuim vanaf de eerste dag na een incident.</li> <li>• We hebben veiligheidsmanagementsysteem en een incidentmeldsysteem Alerta. Daarin leggen we ook het type incidenten vast.</li> <li>• We registreren per land waar we actief zijn, niet naar gender omdat we dat geen relevante informatie vinden.</li> </ul>	De mens centraal (pagina 43) Safety & Security (pagina 46), Personeelsgegevens (verzuim) (pagina 146)

## CDSB framework

De Groep heeft het jaarverslag opgesteld conform de principes van de Climate Disclosure Standards Board (CDSB).

### CDSB principes

- P1 Bij het opstellen van milieuinformatie wordt zowel het relevantieprincipe als het materialiteitsprincipe toegepast: Is ook GRI en IIRC principe
- P2 Toelichtingen zullen getrouw worden weergegeven - is ook GRI en IIRC principe
- P3 Toelichtingen zullen worden gekoppeld aan andere informatie in het reguliere verslag - Is IIRC principe. We maken een geïntegreerd rapport om juist die samenhang te bewerkstelligen en te laten zien (zie de diverse schema's)
- P4 Toelichtingen zullen consistent en vergelijkbaar zijn - Is ook GRI en IIRC principe
- P5 Toelichtingen zullen helder en begrijpelijk zijn - Is ook GRI en IIRC principe
- P6 Toelichtingen zullen verifieerbaar zijn - Deloitte geeft assurance op de GRI toepassing
- P7 Toelichtingen zullen toekomstgericht zijn - Is IIRC principe. Zie voorwoord RvB (pagina 3), Visie, missie en strategie. (pagina 16)

### Richtlijnen

REQ-01 Door het management vastgestelde milieubeleid, -strategie en -doelen	De toelichtingen vermelden het door het management vastgestelde milieubeleid en de milieustrategie en -doelen, inclusief de voor de beoordeling van de prestaties gebruikte indicatoren, plannen en tijdlijnen.	GRI-standaard Managementaanpak One Planet (pagina 16)
REQ-02 Risico's en kansen	De toelichtingen geven uitleg over bestaande en verwachte risico's en kansen van materieel belang op het gebied van milieu die van invloed zijn op de organisatie.	GRI-standaard 102-11 risicomanagement (pagina 50)
REQ-03 Governance	De toelichtingen beschrijven hoe de governance van het milieubeleid en de milieustrategie en -informatie is ingericht.	GRI-standaard 102-14 en 18 voorwoord (pagina 3) en Governancerollen (pagina 60) Meer toelichting in Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
REQ-04 Bronnen van milieueffecten	De beschrijving van de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten en de daarvoor gebruikte methoden geeft aan wat belangrijke bronnen van milieueffecten zijn.	One planet berekeningen op de website
REQ-05 Prestaties en vergelijkende analyse	De toelichtingen omvatten een analyse waarin de bij REQ-04 verschaft informatie wordt vergeleken met gestelde prestatiedoelen en met in eerdere perioden gerapporteerde resultaten.	One planet berekeningen op de website
REQ-06 Vooruitblik	Het management zal op beknopte wijze haar conclusies presenteren ten aanzien van de invloed van milieueffecten, risico's en kansen op de toekomstige prestaties en positie van de organisatie.	GRI 102-14 Voorwoord RvB (pagina 3) strategiehoofdstuk (pagina 16)
REQ-07 Organisatiegrenzen	Voor de entiteiten die vallen binnen de grenzen van de organisatie of groep waarop het reguliere verslag van toepassing is zal milieuinformatie worden opgesteld die, voor zover van toepassing, wordt onderscheiden van informatie over entiteiten die buiten die grenzen vallen.	Managementaanpak One planet (pagina 16). Zie schema Materialiteiten en impact (pagina 154) in de bijlage


REQ-08 Grondslagen voor verslaggeving	In de toelichtingen worden de bepalingen inzake rapportage vermeld die zijn toegepast bij het opstellen van milieuinformatie en zal (met uitzondering van het eerste rapportagejaar) worden bevestigd dat deze bepalingen van rapportageperiode tot rapportageperiode consistent worden toegepast.	
REQ-09 Verslaggevingsperiode	Toelichtingen zullen op jaarlijkse basis worden verstrekt.	GRI 102-50 kalenderjaar 2017
REQ-10 Aanpassingen	In de toelichtingen zullen aanpassingen van gegevens over voorgaande perioden worden vermeld.	GRI 102-49
REQ-11 Overeenstemming	De toelichtingen omvatten een verklaring betreffende overeenstemming met het CDSB framework.	Verslaggevingsbeleid (pagina 152)
REQ-12 Assurance	Als er zekerheid is verstrekt ten aanzien van de vraag of de gerapporteerde milieu-informatie in overeenstemming is met het CDSB framework, dan wordt dat vermeld of als verwijzing opgenomen in de bij REQ-11 bedoelde overeenstemmingsverklaring.	Verslaggevingsbeleid (pagina 152)

## Sustainable Development Goals

De 'Sustainable Development Goals', SDG's of Duurzame Ontwikkelingsdoelen, van de Verenigde Naties zijn opgesteld om de wereld tot 'een betere plek te maken in 2030'. De Groep draagt op haar schaal bij tot het realiseren van deze doelen. Onderstaand overzicht geeft hier inzicht in met een verwijzing naar de relevante toelichting in het jaarverslag.

SDG	Relevante SDG-indicatoren	Relevantie Eneco Beheer groep	Onze doelstellingen en resultaten
 <p><b>7</b> AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY</p>	<p>7.1 Tegen 2030 universele toegang tot betaalbare, betrouwbare en moderne energiediensten garanderen.</p> <p>7.2 Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen.</p> <p>7.3 Tegen 2030 de globale snelheid van verbetering in energie-efficiëntie verdubbelen.</p>	<p>Onze missie is 'Duurzame energie van iedereen'. We zetten in op hernieuwbare opwek van energie en optimale energie-efficiëntie.</p>	<p>Aandeel Duurzame elektriciteit van de totale levering (pagina 36).</p>
 <p><b>8</b> DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</p>	<p>8.5 Tegen 2030 komen tot een volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde.</p> <p>8.8 De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgevingen bevorderen voor alle werknemers, met inbegrip van migrantenarbeiders, in het bijzonder vrouwelijke migranten, en zij die zich in preciaire werkomstandigheden bevinden.</p>	<p>Gebalanceerde teams helpen ons om onze missie waar te maken en om zo breed mogelijk verbinding aan te gaan met onze klanten en onze omgeving.</p> <p>Veel van onze mensen verrichten werkzaamheden aan de energie-infrastructureur, een werkomgeving met relatief veel risico's. Hun veiligheid én die van klanten en burgers is onze prioriteit. Daarom investeren we in kennis en vakmanschap en werken we aan een proactieve 'veiligheidscultuur'.</p>	<p>Streven naar diversiteit (pagina 43)</p> <p>Veiligheid (pagina 46) heeft elk jaar opnieuw prioriteit binnen de Groep.</p> <p>Recordable Incident Frequency (RIF) doelstelling van 0,96 voor de de Groep.</p>
 <p><b>9</b> INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</p>	<p>9.4 Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om hen duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen, waarbij alle landen de nodige actie ondernemen volgens hun eigen respectieve mogelijkheden.</p>	<p>Ons belang is de opwarming van de aarde ruim onder de twee graden te houden en verder in te zetten op verduurzaming van onze energie.</p> <p>Innovatie is essentieel in onze transformatie van energieleverancier naar energiepartner.</p>	<p>Van energieleverancier naar energiepartner. We kijken daarom samen met onze klanten en partners naar nieuwe oplossingen en businessmodellen. Welke nieuwe technieken kunnen we gebruiken om conventionele energie te vervangen en hoe werkt dat door op onze energielevering in de toekomst? Zie Client Sources (pagina 33), Smart Sustainable Solutions (pagina 38)</p>

SDG	Relevante SDG-indicatoren	Relevantie Eneco Beheer groep	Onze doelstellingen en resultaten
	<p>11.6 Tegen 2030 de nadelige milieu-impact van steden per capita reduceren, ook door bijzondere aandacht te besteden aan de luchtkwaliteit en aan het gemeentelijk en ander afvalbeheer.</p>	<p>De Groep staat midden in de maatschappij en is zich bewust dat door het inademen van vervuilde lucht er meer kans bestaat op ernstige ziektes. Emissies van onze centrales en vervoersmiddelen hebben weliswaar een kleine bijdrage in het geheel, maar zijn onderdeel van dit probleem en we willen bijdragen aan de oplossing.</p>	<p>Schone lucht (conform richtlijnen Wereldgezondheidsorganisatie) Zie Duurzame productie en capaciteit (pagina 36) Duurzame mobiliteit (pagina 38)</p>
	<p>13.2 Maatregelen inzake klimaatverandering integreren in nationale beleidslijnen, strategieën en planning. 13.3 De opvoeding, bewustwording en de menselijke en institutionele capaciteit verbeteren met betrekking tot mitigatie, adaptatie, impactvermindering en vroegtijdige waarschuwing inzake klimaatverandering.</p>	<p>De klimaatvoetafdruk van de Groep, onze leveranciers en onze klanten bij elkaar vertegenwoordigt circa 5 à 10% van alle broeikasgasemissies in Nederland. Dit ter indicatie voor de omvang, wetende dat de emissies niet alleen in Nederland plaatsvinden. Meer en meer mensen en bedrijven maken zich zorgen over de leefbaarheid van onze planeet. Zij nemen daar nu al hun eigen verantwoordelijkheid in. Energie is voor hen een belangrijk onderwerp.</p>	<p>Leven binnen de grenzen van onze aarde. In 2015 zijn in Parijs wereldwijde klimaatafspraken gemaakt om ruim onder de 2°C opwarming van de aarde te blijven, met een streven naar 1,5°C. De afspraken hebben we vertaald naar ons bedrijf, inclusief onze leveranciers en klanten, met behulp van het ScienceBased Target initiative (SBTi) (<a href="http://sciencebasedtargets.org/">http://sciencebasedtargets.org/</a>). Dit draagt bij aan een lagere emissie en weerspiegelt hetgeen waar we de meeste invloed op hebben. Zie Client Sources (pagina 33), Duurzame productie en capaciteit (pagina 36) Duurzame mobiliteit (pagina 38) Wij vinden dat duurzame energie van iedereen moet zijn. Via educatie en kennisdeling laten we aan een breed publiek zien hoe je dat doet. Sponsoring <a href="https://www.enecogroep.nl/wat-we-doen/in-de-praktijk/sponsoring/">https://www.enecogroep.nl/wat-we-doen/in-de-praktijk/sponsoring/</a></p>
	<p>15.5 Dringende en doortastende actie ondernemen om de aftakeling van natuurlijke leefgebieden in te perken, het verlies van biodiversiteit een halt toe te roepen en, tegen 2020, de met uitsterven bedreigde soorten te beschermen en hun uitsterven te voorkomen.</p>	<p>De Groep staat midden in de maatschappij en is zich bewust dat door menselijk handelen de biodiversiteit ernstig vermindert. Emissies van onze centrales en vervoersmiddelen hebben weliswaar een kleine bijdrage in het geheel, maar zijn onderdeel van dit probleem en we willen bijdragen aan de oplossing.</p>	<p>Onderdeel van onze One Planet-ambitie is om de natuur en de biodiversiteit met respect te behandelen en ernaar te streven dat onze activiteiten niet ten koste gaan van biodiversiteit (No Net Loss). We onderzoeken of No Net Loss in 2020 voor nieuwe projecten realiseerbaar is. zie Biodiversiteit (pagina 20)</p>

SDG	Relevante SDG-indicatoren	Relevantie Eneco Beheer groep	Onze doelstellingen en resultaten
	<p>17.14 Beleidscoherentie voor duurzame ontwikkeling versterken.</p> <p>17.17 Doeltreffende openbare, publiek-private en maatschappelijke partnerschappen aanmoedigen en bevorderen, voortbouwend op de ervaring en het netwerk van partnerschappen.</p> <p>17.19 Tegen 2030 voortbouwen op bestaande initiatieven om metingen te ontwikkelen met betrekking tot de vooruitgang van duurzame ontwikkeling die kunnen dienen als aanvulling op het bruto binnenlands product, en de statistische capaciteitsopbouw ondersteunen in ontwikkelingslanden.</p>	<p>We hebben maar één aarde. Op dit moment gebruiken we wereldwijd 1,6 keer zo veel als zij aankan. Steeds meer mensen zijn bezorgd over onze aarde. Zij zijn zich bewuster van hoe we leven, wat we eten en hoe we de aarde belasten. Over de hele wereld worden we geconfronteerd met klimaatverandering of schaarser wordende bronnen. Mensen willen iets doen, een bijdrage leveren aan het leefbaar houden van onze planeet. Het is onze overtuiging dat iedereen energie en verduurzaming in eigen hand kan nemen. Dus ook de energietransitie en het tempo waarin deze zich voltrekt.</p>	<p>Ons streven is om de energiebehoefte in onze keten binnen de grenzen van een leefbare planeet te krijgen.</p> <p>Niet alleen voor onszelf, maar ook voor de generaties na ons. Zie One planet (pagina 16) One Planet resultaten (pagina 20) Client Sources (pagina 33),</p>



# Gedragscode Leveranciers

## Verklaring naleving gedragscode Leveranciers

### 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 (Eneco) en Hilversum(Oxxio).

**Periode:**

1 januari 2017 tot en met 31 december 2017

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 hebben leveranciers en de onder hun verantwoordelijkheid handelende meetbedrijven in de Nederlandse energiebranche een gedragscode 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, behoudens het onderstaande en Oxxio zich gedurende de bovenvermelde periode hebben gehouden aan het gestelde in de regels en verplichtingen, genoemd in de Gedragscode Leveranciers Slimme Meters 2012.

In deze periode is geconstateerd dat Eneco Consumenten B.V. bij een inzichtdienst klanten meer inzicht heeft gegeven dan feitelijk was toegestaan op basis van het klantmandaat.

Na ontdekking zijn de nodige maatregelen genomen zodat deze situatie per 17 mei 2017 is beëindigd.

Rotterdam, 2 februari 2018

F.C.W. (Frans) van de Noort,

lid Raad van Bestuur Eneco Groep N.V

### **Uitgave**

N.V. Eneco Beheer  
Communications & Public Affairs  
Postbus 1003  
3000 BA Rotterdam  
Telefoon 088 806 0600  
[www.eneco.com](http://www.eneco.com)

### **Feedback**

[corporatecommunicatie@eneco.com](mailto:corporatecommunicatie@eneco.com)

### **Vormgeving en projectrealisatie**

C&F Report

### **Copyright en merknamen**

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

Eneco, Oxxio, Toon, Jedlix, Luminext, Eneco HollandseWind, Eneco WarmteWinner, Eneco HeatWinner, AgroEnergy, Eneco Crowdnett, Eneco HollandseZon, Eneco Zonnehub en Woonenergie zijn geregistreerde merknamen van Eneco B.V. SchwarmEnergie, SchwarmDirigent, SchwarmBatterie, SchwarmHaus zijn geregistreerde merknamen van Lichtblick.

### **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 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 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. 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.

