

Kansen in de energiemarkt



Eneco Groep N.V.
Jaarverslag 2020



Over dit verslag

Met dit geïntegreerde verslag legt Eneco Groep verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties in 2020 en haar financiële, maatschappelijke en ecologische waardecreatie. We kiezen voor een compact transparant verslag dat op basis van een stakeholder- en materialiteitsanalyse voorziet in de informatiebehoefte van onze belanghebbenden.

Het onderdeel 'bestuursverslag' van het jaarverslag 2020 van Eneco Groep N.V. is in het Nederlands vertaald. Het volledige jaarverslag 2020 is opgesteld in het Engels en gepubliceerd op onze website (www.eneco.com/news-and-figures) en is gedeponerd bij de kamer van koophandel. Deloitte heeft een limited assurance rapport afgegeven bij de duurzaamheidsinformatie in dit Engelstalige jaarverslag.

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

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

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



Inhoudsopgave

Bestuursverslag	2
Voorwoord Raad van Bestuur	2
Profiel	6
Resultaten op hoofdlijnen	7
Belangrijke gebeurtenissen	8
Waardecreatiemodel 2020	16
Strategie	24
Wat is materieel ?	28
Resultaat: Klanten	30
Resultaat: Duurzame productie	40
Resultaat: Integratie	48
Resultaat: One Planet	54
Enthousiaste en kundige medewerkers	66
Veiligheid, kwaliteit, security en ICT	72
Financieel resultaat	76

Governance	78
Corporate governance	78
Risicomanagement	80
Integriteit en compliance	89
In Control-verklaring	93
Remuneratie	94

Bericht Raad van Commissarissen	96
Bericht van de Raad van Commissarissen	96

Voorwoord Raad van Bestuur



De coronapandemie zette een stempel op 2020. Het jaar werd gedomineerd door zorgen over de volksgezondheid en de impact van de maatregelen om verspreiding van het virus terug te dringen. Ik wil namens de Raad van Bestuur mijn grote dank en waardering uitspreken voor de enorme mentale veerkracht en doorzettingsvermogen van onze medewerkers. De geweldige zorg voor elkaar en voor de klant resulteerde in een laag aantal ongevallen en een hoge klanttevredenheid.

Duurzaam herstel

De crisis biedt naast de vele uitdagingen ook een unieke kans om de hardnodige versnelling aan de energietransitie te geven in de vorm van groene investeringen in een duurzaam herstel. Hiermee kan Nederland haar klimaatdoelstellingen realiseren en tevens veel toekomstgerichte werkgelegenheid creëren. Dit sluit goed aan bij de Europese "Green Deal" ambities om het tempo van de verduurzaming te verhogen naar 55% CO₂ reductie in 2030.

De oprechte passie voor duurzaamheid maakt Eneco tot een prachtig bedrijf, het is onze grote gemene deler, van hoog tot laag, van monteur tot kantoormedewerker, in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Wij willen onze missie “duurzame energie van iedereen” tot realiteit maken, voor onszelf maar vooral voor onze (klein)kinderen.

Op 1 juli trad ik aan als CEO en sindsdien heb ik kennis gemaakt met de meeste onderdelen van het bedrijf, binnen en buiten Nederland. De samenwerking met onze nieuwe aandeelhouders Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power wordt als zeer positief ervaren, zowel bij het dagelijks bestuur van het bedrijf als het ontwikkelen van onze vernieuwde strategie en de plannen voor de komende vijf jaar.

In Nederland was 2020 het warmste jaar sinds het begin van de metingen, hetgeen leidde tot lagere vraag naar gas en warmte en is tevens de vraag naar stroom en gas gedaald als gevolg van de crisis. Ondanks deze externe factoren is de Raad van Bestuur zeer tevreden over de financiële resultaten. Eneco laat een sterke verbetering van de resultaten zien over 2020. Het bedrijfsresultaat (EBIT) ging omhoog naar 163 miljoen euro (2019: 132 miljoen), een groei van 23%. De EBITDA ging naar 484 miljoen euro (2019: 428 miljoen). De nettowinst steeg zelfs met 48% naar 118 miljoen euro (2019: 80 miljoen), dat kwam onder andere doordat diverse windparken het hele jaar operationeel waren en ook de deelnemingen verbeterde prestaties lieten zien. De brutomarge steeg tot 1.094 miljoen euro (2019: 1.071 miljoen).

Dienstverlening

Bij alles wat we doen staat de klant centraal, nu en in de toekomst. Eneco wil leidend zijn in de digitalisering van de dienstverlening. De online dienstverlening aan klanten is afgelopen jaar verder verbeterd. De Eneco Omschakelaar is een nieuwe online adviesdienst die passend advies geeft voor de volgende stap bij het verduurzamen van de woning. Met Eneco Home helpen monteurs van Eneco de klanten thuis bij het omschakelen naar duurzame energieoplossingen, zoals zonnepanelen of slimme toepassingen voor de cv-ketel. In de vernieuwde klantomgeving MijnEneco kunnen klanten ook alles regelen voor het onderhoud

‘Wij willen onze missie “duurzame energie van iedereen” tot realiteit maken, voor onszelf maar vooral voor onze (klein)kinderen.’

van diverse apparaten. De samenwerking met onze deelneming Suniverse is verder uitgebreid om energiezuinig wonen makkelijk en betaalbaar te maken. En in Duitsland hebben we succesvol 260.000 klanten van E.On Heizstrom overgenomen en geïntegreerd.

Op de zakelijke markt sloten wij mooie contracten, onder andere met RET en Bol.com en met Borealis in België. We introduceerden ook ZonnigLaden, waarmee parkeerplaatsen veranderen in groene oplaadpunten door middel van een zonnedak, en Eneco eMobility biedt sinds 2020 met de ANWB laadpunten aan. Om nieuwe innovatieve oplossingen voor klanten mogelijk te maken, is begonnen met een digitale transformatie en het investeren in de modernisering van onze technologie en IT infrastructuur.

Hollandse Wind&Zon is in 2020 ons standaardaanbod geworden voor consumenten en klanten in het midden- en kleinbedrijf. Mede daardoor heeft Eneco als eerste van de grote energieleveranciers een 8,1 als rapportcijfer gekregen op de jaarlijkse ranglijst van duurzame stroomleveranciers van Wise, Natuur & Milieu en de Consumentbond.

‘We willen onze eigen duurzame capaciteit verdubbelen naar 3.200 MW opgesteld vermogen in 2025’

Aan de duurzame opwekkingskant zijn ook prachtige prestaties geleverd om de positie van Eneco verder te versterken. De ingebruikname van het windpark op zee Borssele III&IV, de winst van de aanbestedingen voor het windpark op zee Hollandse Kust Noord en het windpark op de Maasvlakte 2 zijn hoogtepunten. In totaal werd 202 MW aan duurzame capaciteit toegevoegd, in opgesteld vermogen en verduurzaming van onze warmtebronnen. En natuurlijk waren we zeer verheugd om de warmtenetten in de wijken Groenord in Schiedam en Bospolder-Tussendijken in Rotterdam te gaan aanleggen, in het kader van de transitie naar gasloze woningen.

Bedrijfsstrategie

De omgeving van Eneco is dynamisch en om koploper in de energietransitie te blijven is ook veel aandacht geschonken aan het vernieuwen van de bedrijfsstrategie. Kort samengevat; onze missie blijft onveranderd, maar er zijn duidelijke keuzes gemaakt en we zetten in op drie pijlers: klanten, assets en de integratie tussen deze twee.

We gaan onze klanten nog beter helpen met slimme, betaalbare en schone energieoplossingen, waaronder elektrisch

rijden, warmtepompen en warmtenetten. Op het gebied van integratie ligt de focus op het balanceren van vraag en aanbod met slimme flex oplossingen, bijvoorbeeld door overschotten van windstroom om te zetten in warmte, op afstand aangestuurd door onze handelsvloer. En natuurlijk blijven we ook investeren in duurzame opwekking, we willen onze eigen capaciteit bijna verdubbelen naar 3200 MW opgesteld vermogen in 2025. En bij alles wat we doen kiezen we ervoor om verantwoord te ondernemen, nemen wij onze maatschappelijke rol heel serieus en streven ernaar een positieve impact maken op het welzijn van de mens en de natuur.

In 2020 zijn Hiroshi Sakuma (Chief Cooperation and International Officer) en Hans Peters (Chief Customer Officer) toegetreden tot de Raad van Bestuur. In het najaar kondigde Guido Dubbeld (Chief Financial Officer) zijn vertrek aan, hij is inmiddels opgevolgd door Jeanine Tijhaar. Ik dank Guido voor zijn grote bijdrage aan de ontwikkeling van Eneco in de afgelopen 19 jaar en wens hem het beste voor de toekomst.

De klimaatcrisis werpt steeds duidelijker zijn schaduw vooruit in de vorm van een toenemend aantal extreme weerseffecten. Eneco wil nadrukkelijk een deel zijn van de oplossing, door onze klanten aantrekkelijke en betaalbare duurzame propositities aan te bieden. Met onze kennis en expertise, gemotiveerde medewerkers en financiële slagkracht zijn we hiervoor uitstekend gepositioneerd. Daarom zal ook 2021 een jaar worden waarin we het verschil kunnen blijven maken, met vele uitdagingen en mooie kansen. Met gepaste trots en optimisme, verheugt Team Eneco zich erop daar samen een groot succes van te maken.

As Tempelman
CEO

Profiel

Een van de grootste veranderingen in deze tijd is de energietransitie: we gaan over op schone energie. Eneco maakt de omschakeling naar duurzame energie mogelijk. Met elkaar en samen met klanten en partners werken we aan de missie: 'Duurzame energie van iedereen'. Eneco produceert en levert steeds meer duurzame energie. Daarnaast ontwikkelen we producten en diensten waarmee consumenten en bedrijven zelf duurzame energie kunnen produceren, opslaan, gebruiken en delen. Dankzij onze consistente koers zijn we koploper in de energietransitie. Wij zijn actief in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.



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



Oxxio is de energieleverancier die zich onderscheidt door online dienstverlening. Zij biedt klanten de beste prijs voor 100% Europese windstroom en gas. Daarnaast biedt Oxxio sinds 2019 ook internet, tv en bellen aan.



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



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



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

Deelnemingen

Eneco heeft belangen in verschillende bedrijven en start-ups:

Ecco Nova wil de energietransitie en duurzame economische ontwikkeling bevorderen via crowdfunding.

Enyway stelt consumenten in staat hun stroom direct van een groene bron naar keuze af te nemen.

Greenchoice is leverancier van duurzame energie aan bedrijven en huishoudens.

GreenFlux biedt een software platform om laadpalen op afstand te beheren, transacties te verwerken en het laadproces af te stemmen op de netcapaciteit.

Luminext maakt publieke verlichting slim en stuurbaar.

Olisto verbindt slimme apparaten, apps en diensten.

ONZO is een data-analytics softwarebedrijf dat een platform heeft ontwikkeld dat het energieverbruik van huishoudelijke apparatuur herkent en analyseert op basis van data die wordt gegenereerd door slimme meters en 'connected' apparaten zoals slimme thermostaten.

Roamler Tech biedt een platform dat de manier van werken in de installatiewereld verandert.

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

Resultaten op hoofdlijnen

Bedragen uit de jaarcijfers 2020; in €1 mln.

Brutomarge en overige opbrengsten		Bedrijfsresultaat (EBIT)		Kasstroom uit operationele activiteiten		Totale opbrengsten	
2020	1.094	2020	163	2020	551	2020	4.148
2019	1.071	2019	132	2019	454	2019	4.332
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)		Nettowinst		Investerings (en acquisities) in vaste activa		Netto schuld/EBITDA	
2020	484	2020	118	2020	549	2020	0,56
2019	428	2019	80	2019	372	2019	0,54

Groepsvermogen		Rentendragende schulden		Balanstotaal	
2020	2.948	2020	828	2020	6.281
2019	2.937	2019	767	2019	6.043

Groepsvermogen/ totaal vermogen		Credit Rating		ROCE (Return on Capital Employed*)		ICR (Interest Coverage Ratio**)	
2020	46,9%	2020	A-	2020	3,5%	2020	7,8
2019	48,6%	2019	BBB+	2019	3,0%	2019	5,5

Aantal klantcontracten (Miljoen)		Groei eigen duurzaam vermogen (MW)		Klanttevredenheid	
2020	5,9	2020	202	2020	89,1%
2019	5,7	2019	205	2019	88,4%

* De ROCE over het verslagjaar is gedefinieerd als de verhouding tussen (EBIT - vennootschapsbelasting) en het gemiddelde van (vaste activa + netto werkkapitaal) op de balansdata 1 januari en 31 december.

** De definitie voor de berekening van de ICR is gewijzigd van EBITDA naar EBIT, wat de algemeen geaccepteerde definitie voor deze berekening is.

Belangrijke gebeurtenissen



De uitbraak van het coronavirus heeft Eneco vanaf februari in haar greep gehad. Alle medewerkers, in de landen waar Eneco actief is, kregen te maken met verregaande maatregelen, zoals thuiswerken en of werken met strenge veiligheidsprocedures. Dat vroeg veel van hen en vanzelfsprekend ook van het management. Iedereen heeft de schouders eronder gezet. Hierdoor zijn wij er goed in geslaagd onze klanten te blijven bedienen. En ondanks de teruglopende vraag en de prijseffecten in de zakelijke markten, is de impact van corona op de resultaten in het verslagjaar relatief beperkt gebleven. Eneco heeft geen gebruik hoeven maken van de overheidsregelingen.

Eneco en corona

Crisisteam

Relatief vroeg hadden onze veiligheidsdeskundigen de mogelijke impact op de organisatie in de gaten. In februari werd er een crisisteam in het leven geroepen, met brede vertegenwoordiging uit allerlei geledingen van het bedrijf. Dit team is het hele jaar in functie gebleven en blijft dat ook tot het einde van de crisis. In de bedrijfsonderdelen werden aanvullende coronateams gevormd die specifieke maatregelen en protocollen instelden. Daarnaast werd al snel besloten om zo veel mogelijk van de crisisorganisatie over te stappen naar het neerleggen van coronagerelateerde onderwerpen in de gewone werkzaamheden.

Bij alle maatregelen binnen Eneco was het overheidsbeleid leidend. Dit beleid verschilde per land, maar de gemeene delers waren afstand bewaren, hygiënemaatregelen nemen, thuiswerken en kantoren sluiten of beperkt toegankelijk maken. Het crisisteam heeft, in nauw overleg met de Raad van Bestuur, de situatie dagelijks beoordeeld, waarbij de focus lag op:

- Operationele continuïteit (veiligheid/gezondheid van medewerkers en klanten, beschikbaarheid van handelsmarkten voor inkoop energie, beschikbaarheid van ICT inclusief thuiswerkfaciliteiten, leveringszekerheid en operationeel asset management)
- Financiële continuïteit (beschikbaarheid van voldoende liquide middelen, continuïteit in financiële transacties en rapportages)
- Strategische continuïteit (bestendigen van samenwerkingen en groei waaronder mergers en overnames, en projectactiviteiten zoals de bieding op windpark op zee Hollandse Kust Noord)

(Thuis)werken

In Nederland kwam de grote omslag vanaf halverwege maart, toen thuiswerken de norm werd. Maar dat thuiswerken gold niet voor iedereen. De monteurs, de mensen in de centrales en medewerkers van de handelsvloer en het bedrijfsvoeringscentrum hebben het hele jaar op hun gebruikelijke locaties gewerkt, uiteraard met strenge veiligheidsprocedures.

De overgang naar het thuiswerken is voor Eneco zonder operationele verstoringen verlopen. Dankzij proactieve maatregelen was er voldoende VPN capaciteit en bandbreedte beschikbaar voor medewerkers om thuis te kunnen werken. Cybersecurity heeft gedurende deze periode veel aandacht gekregen en maatregelen zijn verscherpt om misbruik van identiteit (risico van thuis werken) te verkleinen. Het thuiswerken is voor het Eneco (kantoor-)personeel gehandhaafd tot het einde van het jaar en zal waarschijnlijk geruime tijd voortduren in 2021.

Veilig en verantwoord thuiswerken is erg belangrijk. Eneco stelt aan medewerkers bureaus en stoelen op leenbasis beschikbaar en medewerkers kunnen voor een maximum vastgesteld bedrag een toetsenbord, muis en beeldscherm aanschaffen. De focus ligt op het welzijn en de vitaliteit van de medewerkers. Er is veel aandacht voor de bevordering van de fysieke en mentale gezondheid van mensen, en de verbinding tussen collega's onderling en met de organisatie, met behulp van communicatie, een aanbod van trainingen en coaching en de mogelijkheid van calamiteitenverlof. Tevens worden medewerkers aangemoedigd om regelmatig pauzes te nemen en de werktijden zoveel mogelijk te respecteren zodat iedereen voldoende rust krijgt en kan afschakelen. Om af en toe ook van omgeving te veranderen wordt ook aanbevolen om af en toe met een collega een wandeling te maken, waarvoor ook ruimte wordt geboden door Eneco.

Eneco heeft een 5-fasenmodel ontwikkeld met stappen die kunnen worden genomen naarmate de coronamaatregelen worden versoepeld of juist weer strenger worden, zoals in het najaar. Vanaf juni tot en met september kon weer meer op kantoor worden gewerkt, nadat we een grote inspanning hadden geleverd om het gebouw corona-proof te maken. In eerste instantie ging het om noodzakelijke vergaderingen. Later ging een klein aantal medewerkers in beperkte mate op kantoor werken en ging ook het bedrijfsrestaurant voor een deel weer open. In het najaar moest helaas weer worden teruggeschaald.

Alle medewerkers hebben zich fantastisch aangepast. Ze hebben van de soms moeilijke omstandigheden het beste gemaakt en zijn zo veel mogelijk doorgedaan met hun werk. Dat verdient grote lof en waardering. Gezondheid en flexibiliteit: twee woorden die voor Eneco in 2020 belangrijker waren dan ooit. Gelukkig bleek de organisatie veerkrachtig en innovatief en is de mentaliteit van onze mensen sterk.

Veiligheid klant en medewerker voorop tijdens covid-19

Ook voor de monteurs van Eneco heeft het covid-19 virus impact op hun werkzaamheden. Daarbij staat de veiligheid van zowel klant als medewerker uiteraard voorop. 'Energie is een primaire behoefte, dus veel werkzaamheden moeten ook ten tijde van het coronavirus gewoon doorgaan', zegt monteur Koen van Vliet. 'Er gelden zeer strikte maatregelen waarvoor wij een speciale instructie hebben gevolgd. Er zijn extra persoonlijke beschermingsmiddelen ingezet en contact wordt door ons altijd vermeden. In het algemeen geldt dat we onze handen echt "kapot" wassen, zoals premier Rutte ook aangaf tijdens een van zijn persconferenties. Er is meer hygiëne dan ooit en al het gereedschap wordt ook extra gereinigd. Dat moeten we als corona er niet meer is ook aanhouden!'

[Lees meer](#)

Communicatie

Vanaf het begin van de coronacrisis is er ruime aandacht geweest voor het welzijn van onze mensen. We hebben praktische tips en maatregelen gedeeld op intranet, en daarnaast is er voortdurend over dit onderwerp gecommuniceerd. De Raad van Bestuur heeft medewerkers gemailld en nam wekelijks een videoboodschap op, collega's hebben elkaar tips gegeven via filmpjes op intranet, er zijn online pubquizen georganiseerd, en via medewerkeronderzoek is voortdurend gepolst hoe het met hen ging. Gelukkig is het verzuim laag gebleven, maar de inspanningen blijven gericht op het voorkomen van eenzaamheid, vervreemding, te lang doorwerken, te weinig pauze, te weinig beweging en dergelijke. Uit de resultaten van de interne onderzoeken blijkt dat onze medewerkers dit zeer waarderen.

Op afstand tevreden klanten

De coronamaatregelen hadden grote impact op de wijze waarop onze klanten werden ondersteund. Zo hebben we het voor elkaar gekregen dat maar liefst 1.000 klantexperts vanuit huis onze klanten te woord konden staan. Voor de monteurs was de primaire focus dat geen van onze klanten in de kou kwam te zitten. De onderhoudswerkzaamheden werden slechts tijdelijk stopgezet. En gelukkig hebben we al onze klanten kunnen bedienen. Ook bij calamiteiten of dreigende gezondheidsrisico's hebben we altijd een oplossing gevonden. De wachttijden



en kwaliteitsprocessen waren ook al binnen een week weer onder controle en onze klanttevredenheid bleef onveranderd.

Eneco heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het snel realiseren van de door de overheid afgekondigde uitstel van betaling van energiebelasting voor de leveringsmaanden april tot en met september 2020. Dit heeft onze zakelijke klanten in 2020 de noodzakelijke financiële ruimte geboden. Zowel voor zakelijke- als voor Agro-klanten hebben we de uitstel van de facturatie van energiebelasting geïmplementeerd. Sommige grote klanten hadden vooraf aangegeven dat ze geen uitstel wilden en in die gevallen hebben we gehoor gegeven aan de specifieke klantwensen. Daarnaast heeft Eneco kenbaar gemaakt aan de overheid dat wij slechts tijdelijk cashflow risico willen lopen, en geen Profit&Loss risico over het oninbare deel van de later gefactureerde energiebelasting. Eind 2020 zijn alle uitgestelde facturen voor energiebelasting de deur uit gegaan en wij monitoren continu wat hiervan ontvangen is.

De impact op de sales was aanzienlijk. De Nederlandse sales streetforce (huis-aan-huis) is de eerste drie maanden stilgelegd, terwijl dit in België gedurende het merendeel van het jaar het geval was. Deze tijd is gebruikt om het proces corona-proof te maken. Toen de werkzaamheden weer konden worden hervat werd onder het motto 'De Klant is Koning' bij huisbezoeken een rode loper van 1,5 meter uitgerold om afstand te bewaren. Het ondertekenproces verliep op afstand, via e-mail of sms.

Voor onze klanten is dit nog steeds een onzekere tijd. Daarom hebben we een stapje verder gezet in ontzorging. We hebben klanten er proactief op gewezen dat ze eventueel een betalingsregeling konden treffen. Met name zzp'ers en mkb-klanten hebben hier dankbaar gebruik van gemaakt.

Impact op resultaat

Eneco heeft geen gebruik gemaakt van het pakket aan steunmaatregelen dat de overheid heeft geboden teneinde de negatieve effecten van de Covid19 lockdown op diverse sectoren te lenigen, waaronder de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW).

Zoals in de jaarrekening wordt toegelicht, heeft de coronacrisis impact gehad op de resultaten, vooral doordat de elektriciteitsvraag van de zakelijke markt aanmerkelijk inzakte. Het grotere verbruik door (thuiswerkende) consumenten kon dit niet compenseren. Desondanks heeft Eneco goede resultaten weten te behalen. Daar zijn we met z'n allen heel trots op!

Overige gebeurtenissen

3 februari

Eneco wint de aanbesteding van het windpark Maasvlakte 2. Het windpark van ruim 100 MW (gelijk aan het verbruik van 138.000 huishoudens) komt op de zeevering van de Maasvlakte te staan.



25 maart

De verkoop van de aandelen Eneco aan het consortium van Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power wordt afgerond. De creditrating wordt door S&P verhoogd naar A- stable outlook.



25 maart

Met het afronden van de verkoop treden Hiroshi Sakuma (Chief Cooperation & International Officer) en Hans Peters als (Chief Customer Officer) toe tot de Raad van Bestuur.



15 april

Samen met vier warmtebedrijven, koepelorganisatie Aedes en 36 woningcorporaties sluit Eneco het Startmotorkader af. Dit akkoord beoogt de versnelde, woonlasten-neutrale verduurzaming van 100.000 huurwoningen.



21 april

As Tempelman wordt benoemd als nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur van Eneco. Hij is afkomstig van Shell en begint zijn werkzaamheden op 1 juli.



29 april

In Duitsland neemt LichtBlick E.ON's elektrische warmtelevering over. Dit betekent dat er 260.000 nieuwe klanten, met in totaal 355.000 contracten, aan de portfolio worden toegevoegd.



11 juni

Eneco sluit een afnamecontract met SwifterwinT, een windpark op land in Flevoland. Het contract heeft een looptijd van 15 jaar (vanaf 2023) en omvat ongeveer 780 GWh per jaar, wat gelijk staat aan het verbruik van circa 275.000 huishoudens.



1 juli

In het Haringvliet in Rotterdam vervangt Eneco de warmteleidingen middels een technische hoogstand. Er wordt een zinker van 68 meter in één stuk ingehesen.



29 juli

Eneco wint samen met partner Shell de aanbesteding van het subsidievrije windpark op zee Hollandse Kust (Noord), met een opgesteld vermogen van 759 MW. Het consortium voorziet ingebruikname in 2023.



7 september

Eneco is samenwerkingspartner in een onderzoek in Stad aan 't Haringvliet naar de mogelijkheid om waterstof te gebruiken als duurzame energiebron. Hierbij wordt een elektrolyser rechtstreeks aan een windturbine gekoppeld.



25 september

Eneco krijgt een platinum waardering van Ecovadis. Hiermee behoort Eneco tot de top1% van best scorende bedrijven in onze branche op het gebied van duurzaamheidsprestaties.



15 oktober

Borealis tekent een stroomafnamecontract (power purchase agreement) voor 10 jaar met Eneco België. De stroom komt van windpark op zee Mermaid, de levering bedraagt meer dan 1000 Gigawattuur (GWh) aan windenergie.



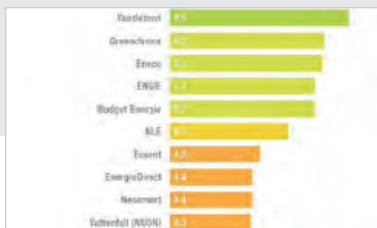
10 november

Alle gebouwen van bol.com in Nederland en België stappen over op groene stroom van Eneco, die deels wordt gegenereerd door 13.000 zonnepanelen die Eneco installeerde op het dak van het nieuwste gebouw van bol.com in Waalwijk.



20 november

Eneco krijgt als eerste grote energieleverancier een 8,1 voor consumentenstroom op de jaarlijkse Duurzaamheidsranking van Consumentenbond, Natuur & Milieu en Wise. Eneco blijft daarmee de duurzaamste stroomleverancier van de grote energiebedrijven.



17 december

Het startsignaal wordt gegeven voor de aanleg van een warmtenet in de wijk Groenoord in Schiedam. Eneco ondertekent hiervoor contracten met de gemeente en wooncorporatie Woonplus.



Waardecreatiemodel 2020

Eneco's strategie is gericht op het creëren van waarde op de langere termijn voor verschillende groepen belanghebbenden: onze medewerkers, onze klanten, onze aandeelhouders en de maatschappij. We willen met onze duurzame activiteiten onze impact op economie, mens en milieu zo positief mogelijk laten zijn. Hoe we dat doen, maken we inzichtelijk in ons waardecreatiemodel.

Waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel is een schematische weergave van onze strategische keuzes. Het uitgangspunt is dat wij leven binnen de grenzen van één aarde. Eneco wil groeien in duurzame productie, energielevering en innovatieve diensten. Deze groeidomeinen kunnen concreet worden gemaakt in doelen, ofwel het antwoord op de vraag wat wij willen bereiken met onze strategie: een groeiend aandeel duurzame energie in onze productie, verduurzaming van onze warmteketen, klantenloyaliteit, uitwisseling van duurzame energie en aanbod van slimme diensten. Deze doelen maken we meetbaar in strategische KPI's (kritische prestatie-indicatoren), waarmee de impact voor onze klant, onze aandeelhouders, de maatschappij en onze medewerkers duidelijk kan worden weergegeven. Zo geven wij inhoud aan onze missie: duurzame energie van iedereen.

Het waardecreatiemodel wordt in 2021 aangepast aan de vernieuwde strategie.

Indicatoren en continuous reporting

Behalve de financiële resultaten rapporteren we over niet-financiële prestaties, die ook wel ESG-cijfers (environment, social, governance) genoemd worden. Deze ESG-cijfers gaan onder andere over onze prestaties op het gebied van milieu en klimaat, veiligheid en de manier waarop het bedrijf wordt gemanaged. Bijvoorbeeld het aandeel duurzame energie, hoe veilig we werken en hoe tevreden onze klanten zijn. Informatie over productiecapaciteit en levering onderverdeeld naar bron en land presenteren we op onze website op continue basis (zie Energiecijfers op onze corporate website).



Onze groeidomeinen

- Groei in duurzame bronnen**
We hebben een leidende positie in hernieuwbare energieopwekking en breiden ons marketleiderschap in warmte uit.
- Groei in energielevering**
We groeien in het aantal klanten die we duurzame energie leveren. Door dit slim te combineren met producten en diensten waar de klant op zit te wachten, verhogen we de klantwaarde.
- Groei in innovatieve diensten**
We schalen op in het ontwikkelen en leveren van innovatieve diensten rondom het huis en op het gebied van elektrisch vervoer en energiemangement.

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 handelingsperspectief bieden.
- Uitswisseling van duurzame energie**
We ondersteunen onze klanten om hun duurzame energieverbruik in huis, kantoor en vervoer te integreren in het veranderende energiesysteem.
- Slimme diensten**
We bieden slimme diensten die het comfort van de klant vergroten en helpen energie af te nemen op momenten dat er veel aanbod is van groene energie.

Hoe meten we onze voortgang?

- Leven binnen de grenzen van de aarde**
Reductie van de absolute CO₂e-uitstoot in onze ketenemissies.
- Groeien in duurzame bronnen, E+W
- Aandeel duurzame energie t.o.v. totale levering
- Een gezond financieel rendement**
ROCE en stijging EBITDA
- Relevant voor de klant**
Verhogen klantwaarde
- # contracten
- Klanttevredenheid
Van gas los en behoud waarde warmteklanten
- Enthousiaste en kundige medewerkers**
Recordable Incident Frequency
Voorkomen van verzuim
Diversiteit, gelijke kansen
Executiekraacht
- Klanten doen mee aan de energietransitie**
- Groei aantal betaalde diensten per klant
- Groei laaddiensten en elektrisch vervoer
- Groei energiemangement
- Leidend in Energy as a Service

Welke waarde leveren we?

- Waarde voor de maatschappij**
Eneco Groep committeert zich aan de Parijse klimaatspraken en is koploper in de energietransitie. Draagt bij aan milieu-impact in steden (SDG [Sustainable Development Goals] 11, 13) en aan behoud biodiversiteit op land en zee (SDG 14, 15).
- Waarde voor de klant**
Eneco Groep stelt klanten in staat zelf te bepalen hoe ze schone energie opwekken, gebruiken, opslaan en delen (SDG 7 en 12).
Klanten krijgen betaalbare en schone energie en meer comfort dankzij innovatieve producten en diensten.
- Waarde voor de aandeelhouder**
Eneco Groep is een financieel gezond bedrijf met een duidelijk groeipotentieel en met maatschappelijke doelen.
- Waarde voor de medewerker**
Met ruim 3.000 hoog gemotiveerde medewerkers creëert Eneco Groep werkgelegenheid en is ze aanjager van kennis en innovatie in de landen waar ze actief is. Medewerkers dragen bij aan duurzame ontwikkeling.

**‘We kunnen ons
enorm potentieel
ontsluiten door als
één team in de
waardeketen
te acteren’**



Het managen van het evenwicht tussen vraag en aanbod is de sleutel tot succes in de energiemarkt

Eneco, voorheen eigendom van 44 Nederlandse gemeenten, is eind maart 2020 definitief verkocht aan een consortium van Mitsubishi Corporation (80 procent van de aandelen) en Chubu Electric Power (20 procent). Hiroshi Sakuma, Chief Cooperation & International Officer en lid van de Management Board van Eneco ziet enorme kansen voor verdere groei van Eneco in de komende jaren.

Wat waren de belangrijkste strategische redenen voor Mitsubishi en Chubu om in Eneco te investeren?

‘We zien dat de energietransitie zich wereldwijd in een hoog tempo ontwikkelt, ook in Japan, Zuidoost-Azië en de USA, de energiemarkten waarin Mitsubishi over sterke posities beschikt. In Europa is de energietransitie echter verder gevorderd dan in de rest van de wereld. Wij zien Europa dan ook als gidsregio voor de mondiale energietransitie. Met Eneco krijgen we toegang tot uitgebreide energietransitie-kennis, met name op het gebied van wind op zee en vraagstukken die voortkomen uit de introductie van grote hoeveelheden duurzame energie-opwekking. Japan bijvoorbeeld staat aan het begin van de realisatie van groot-schalige windparken op zee. Door de kennis van Eneco te combineren met zowel het lokale netwerk van Mitsubishi en Chubu als hun kennis van de Japanse wetgeving en subsidies, kunnen we een competitieve positie in Japan creëren. We zullen de duurzame strategie van Eneco dan ook verder versterken en internationaal uitbouwen. Eneco wordt het Europese centrum van alle energiegerelateerde activiteiten van Mitsubishi. Mitsubishi en Chubu zullen ook de financiële positie van Eneco verder versterken. Eneco kan daarmee zijn

kernactiviteiten financieel gezond voortzetten en een van de grootste energiebedrijven van Nederland blijven en ook in Europa worden.’

In Nederland is Mitsubishi vooral bekend als een speler in de automotive markt, kunt u ons meer inzicht bieden in de omvang, activiteiten en marktposities van Mitsubishi?

‘Met een balanstotaal van meer dan 150 miljard euro, een notering aan de Japanse beurs, 90.000 medewerkers, 10 divisies, 120 kantoren en activiteiten in 90 landen, is Mitsubishi Corporation een van de grootste geconsolideerde ondernemingen ter wereld. Er zijn veel andere bedrijven die Mitsubishi heten, en hoewel ze het logo met de drie rode diamanten delen (in het Japans betekent “Mitsu” drie en “bishi” diamant), betekent dit niet dat deze per definitie deel uitmaken van Mitsubishi Corporation. In Nederland is het inderdaad minder bekend dat Mitsubishi Corporation ook een sterke Power Solution Group heeft (een van de 10 divisies) en een wereldspeler is met grote ambities op het gebied van de energietransitie; circa 10 procent van de omzet is energie-gerelateerd. De Power Solution Group is actief in Japan, USA, Europa en Zuidoost Azië en kent – inclusief Eneco – een balanstotaal van 14 miljard euro. En met de overname van Eneco, waarmee we al actief samenwerkten op het gebied van offshore windenergie, bezit Mitsubishi Corporation we nu ook een sterkere positie in Europa. Daarnaast is Chubu de derde speler in de Japanse energiemarkt met meer dan tien miljoen klanten.’

[Lees het volledige interview](#)

Hiroshi Sakuma
Chief Cooperation & International Officer

Heldere strategie als opmaat voor succes

Eneco heeft een leidende positie in de inzet van hernieuwbare bronnen, zoals wind- en zonne-energie. Tegelijkertijd heeft Eneco te maken met snelle veranderingen. Klanten, de politiek, subsidievrije assets en technologische innovatie maken dat de markt van energie en energielevering dynamischer wordt dan voorheen. Daarom moet Eneco zich continu aanpassen. Hoe gaat dit in zijn werk en wat zijn de belangrijkste uitdagingen en strategische doelen? Een interview met Erwin Leeuwis, directeur Strategie van Eneco.

‘De energiemarkt verandert sneller dan ooit. We zien drie megatrends, ook wel de drie D’s genoemd: decarbonisatie, decentralisatie en digitalisering. Ofwel, binnen de snel in aantallen toenemende decentrale energienetwerken staat het terugdringen van de CO₂-uitstoot centraal waarbij door digitalisering niet alleen het klantcontact verandert, maar ook energiestromen verder geïntegreerd en versneld worden. Door de combinatie van de drie trends kan de energietransitie aanzienlijk versneld worden. Wij zien dit eerder als een kans dan als een bedreiging. Natuurlijk zijn er born digitals die binnen dit spectrum proberen binnen te dringen met online oplossingen of partijen die zwaar gespecialiseerd zijn in zonnepanelen of batterijoplossingen, maar energie is aan de retailkant nog steeds een sterk nationale aangelegenheid. Elk land heeft immers andere wet- en regelgeving als het om elektriciteit, gas of warmte gaat. Dat maakt het lastig en minder aantrekkelijk voor de grote, digitale, internationale spelers. Maar we mogen niet bij de pakken neer zitten. Onze klanten verwachten veel van ons: een digitale beleving die ze kennen van de digitale

koplopers buiten de energiesector, concrete hulp in verduurzaming, maar ook een zeer scherpe prijs. We zijn daarom volop aan het investeren in onze digitale klantbeleving, in achterliggende IT-systemen en in onze duurzame diensten. Een mooi voorbeeld vind ik de “Omschakelaar”, een digitale assistent die consumenten tailormade passend advies geeft over volgende duurzame stappen. Met digital alleen ben je er overigens nog niet. Marktpartijen moeten ook over een grote klantenbase beschikken en wat denk je van de beschikbaarheid en kennis van honderden technici om, bijvoorbeeld, zonnepanelen te installeren, of CV-ketels en warmtepompen te onderhouden. En dan heb ik het nog niet over de noodzaak van een betrouwbare organisatie met sterke politieke voelhorens, een goede reputatie of een onderscheidende NGO-ranking. Dat speelt allemaal een rol binnen het energiespectrum. Met onze investeringen in hypermoderne IT-systemen en een nieuwe aandeelhouder gericht op de langere termijn hebben we veel vertrouwen in de toekomst’, stelt Erwin Leeuwis.

De drie D’s komen samen

‘Dat is het mooie aan Eneco’, zegt Erwin. ‘Bij ons komen alle drie de D’s samen. Wij acteren als de regisseur van de energietransitie met bronnen die, afhankelijk van de weersomstandigheden, soms wel en soms ook geen energie opwekken en een energievraag die soms hoog of soms laag is. Binnen complexe decentrale energiestructuren, is het een hele kunst de mix tussen aanbod en vraag in balans te houden. Eneco is hier een kei in.’

[Lees het volledige interview](#)

Erwin Leeuwis
Directeur Strategie Eneco

'Focus op de drie D's: decarbonisatie, decentralisatie en digitalisering'



‘Verder kijken dan onze duurzaam- heidsneus lang is’



Midden in de samenleving

Eneco is koploper in de energietransitie. Al in 2007 heeft Eneco samen met het Wereldnatuurfonds zijn duurzame One Planet-strategie gepresenteerd. In de jaren daarna zijn substantiële stappen voorwaarts gezet en in de periode 2021-2025 gaat Eneco's duurzaamheidsbeleid verder dan stakeholders vaak denken. Een kijkje in de duurzaamheidskeuken van Eneco aan de hand van een interview met Ilse van Andel, Sustainability Officer.

Ilse: 'Eneco staat midden in de samenleving. Onze wortels gaan terug tot in de 19de eeuw. Als eerste energiebedrijf gingen we voor een duurzame koers en die varen we nog steeds. Zo is Eneco uitgegroeid tot leider in de energietransitie, zowel in België als in Nederland. We zijn een van de grootste investeerders in duurzame energie en werken met miljoenen consumenten en duizenden bedrijven samen aan de energietransitie. Als Sustainability Officer maak ik me hard voor de continue verduurzaming van het leveranciersportfolio en de producten & diensten die we afnemen. Die rol gaat verder dan duurzame inkoop alleen, mijn doel is ook om circulariteit verder te verbreden en een bijdrage te leveren aan onze duurzaamheidsstrategie door MVO-risico's in de waardeketen in kaart te brengen.'

Klimaat-impact centraal

Ilse: 'In alles wat we doen, staat onze klimaat-impact centraal. In onze One Planet-visie, die is opgezet door onze Sustainability Manager, Gerben Meijer, willen we ruim onder de 2°C opwarming van de aarde blijven. Het streven is 1,5°C. De afspraken om dit doel te halen zijn vertaald in een koolstofbudget voor ons bedrijf, inclusief onze leveranciers en klanten. In 2020 was het koolstofbudget 17,8 Mton CO₂-equivalenten en komen we uit op 14,0 Mton CO₂-equivalenten. Al sinds de ondertekening van het Parijse Klimaatakkoord in

2015 blijven onze ketenemissies onder het afgesproken koolstofbudget. Dat is natuurlijk goed en Eneco scoort in vergelijking met grote energiebedrijven in Nederland het beste op duurzaamheid volgens de NGO sustainability ranking. Het aandeel duurzame elektriciteitsproductie van de totale levering moet in 2022 50% zijn en we komen in 2020 uit op 28,2%. Samen zijn we op weg naar 100% duurzame mobiliteit, we gebruiken geen kolen of kern-energie en zetten gas in als transitiebrandstof. Doelstelling is dat onze activiteiten netto niet ten koste gaan van de biodiversiteit en ecosystemen en dat we ons circulariteitsbeleid verder zullen verbeteren. Kortom, we leveren een brede maatschappelijke bijdrage aan de energietransitie.'

One Planet-visie 2021-2025: klimaat, keten en werkgeverschap

'Maar inmiddels gaan we verder. Eigenlijk zijn we bezig met een One Planet te creëren met tevens een sterke focus op sociale en ethische aspecten met drie duidelijke richtingen, te weten het stimuleren van actie tegen vergaande klimaatverandering, ook wel "action on climate change" genoemd, ketenverantwoordelijkheid en goed werkgeverschap. Hiermee geven we aan dat we verder willen gaan dan het primaire doel van de energietransitie. Zo gaan we bijvoorbeeld kijken naar grondstofcomposities van de molens binnen onze windparken en richten we ons op langetermijnrecycling met als doel optimale circulariteit om zuivere grondstoffen terug te krijgen. Snel omschakelen naar een duurzame elektriciteitsvoorziening door de inzet op windmolens en zonnepanelen is natuurlijk goed, maar hoeveel en welke grondstoffen zijn er eigenlijk nodig om die windmolens en zonnepanelen te produceren?'

[Lees het volledige interview](#)

Ilse van Andel
Sustainability Officer Eneco

Strategie



Eneco wil zo veel mogelijk klanten helpen omschakelen naar duurzame energie. Dat vereist productie van meer betaalbare, betrouwbare, duurzame energie. Opschalen voor de omschakeling dus. Door CO₂-neutrale energie en duurzame innovatieve oplossingen voor iedereen beschikbaar te maken, worden die betaalbaar. We zijn ambitieus: we willen er 1 miljoen klanten bij in de komende vijf jaar, van 1300 naar 2600 MW opgesteld vermogen en gezonde rendementen.

Missie en positionering

Door de wereldwijde energievraag putten we de draagkracht van onze aarde uit. Als elke wereldbewoner zou leven zoals de gemiddelde Nederlander, zouden er bijna 3 aardes nodig zijn. Eneco is vastberaden om de energiebehoefte en het energieverbruik binnen de grenzen van een leefbare planeet te krijgen. Dit is de One Planet gedachte. Onze missie is om 'Duurzame energie van iedereen' waar te maken, omdat we geloven dat de omschakeling naar een emissievrije samenleving cruciaal is en iedereen daaraan kan bijdragen. Daar werken we aan, samen met onze klanten en partners.

Strategische doelen

Om onze rol als koploper in de energietransitie verder te versterken en mee te bewegen met de markt, moeten we groeien: in het aantal klanten en de omvang van de duurzame productie. Ook willen we hele keten van productie tot levering (de integratie) versterken. We beschrijven welke doelen we hiervoor hebben gesteld. In de hoofdstukken over onze resultaten lichten we toe hoe we hieraan hebben gewerkt en wat we hebben bereikt.

Klanten

We willen onze klanten waarde leveren met betaalbare energie, met een uitstekende digitale service en met een aanbod dat aansluit op hun behoeften. Dit past bij de transformatie die we hebben ingezet van sterke duurzame-energieleverancier naar leverancier van innovatieve diensten rondom energie. Tegelijkertijd blijven we ook onze traditionele rol trouw. We gaan nog meer

duurzame energie leveren en combineren dat met slimme diensten. Zo verwachten we klanten langer aan ons te kunnen binden.

Groei van het aantal klanten

We willen nieuwe klanten aantrekken en bestaande klanten aan ons binden. We zijn meer waard voor de klant als wij zijn of haar belang op één zetten en een goede prijs bieden. Dat kunnen we doen door efficiënt te werken. Uit data doen we inzichten op. Daardoor begrijpen we wat klanten nodig hebben aan service of informatie en bieden we de klant steeds een goede persoonlijke ervaring. We spelen meer in op de klantbehoefte, waardoor we meer en relevantere producten en diensten kunnen verkopen. In Nederland richten we ons op het behoud van ons marktaandeel door klanten langer aan ons te binden. In België en met name in Duitsland zetten we in op groei.

We werken ook aan forse groei van ons aantal warmteklanten. In Nederland hebben we een wijkaanpak om woonwijken volledig van het gas af te halen en om te schakelen naar onze

Markttrends

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



Decarbonisatie

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



Decentraal

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



Democratisch

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



Digitaal

Klanten verwachten 24/7 feilloze digitale service; menselijk contact is er om klantverwachtingen te overtreffen. Systemen stemmen productie en verbruik van energie op elkaar af én voorspellen energiebehoefte. Zo kan energie geleverd worden op het juiste moment, op de juiste plaats en tegen de laagste kosten. Ook helpen digitale middelen energie te besparen. Tot de energiewereld zijn branchevreemde partijen toegetreden (Amazon, Google, Apple) die diensten introduceren in domeinen die energieleveranciers nog verkennen (zoals Smart Home). Ook zien we spelers uit de automotive industrie, zoals Tesla en BMW, en schuiven de energiemarkt en de telecommarkt naar elkaar toe.

warmtenetten. Deze netten breiden we uit. Ook bieden we de consument warmteoplossingen op maat aan, zoals warmte-koudeopslag en (hybride) warmtepompen. Op grote schaal en individueel. Daardoor stoten wij – en onze klanten – niet alleen minder CO₂ uit, maar compenseren we ook ons eigen verlies aan omzet uit gas.

Groei van het aantal betaalde diensten per klant

Door in te spelen op individuele klantbehoeften kunnen we per klant meer en beter geïntegreerde producten en diensten ontwikkelen en verkopen die relevant zijn voor de klant.

Leidend zijn in Energy as a Service

We ontwikkelen nieuwe businessmodellen waarin we ons digitale platform combineren met tastbare producten en diensten bij mensen thuis, zoals slimme boilers. Ook ontwikkelen we energie-gerelateerde diensten, bijvoorbeeld de Omschakelaar, waarmee klanten kunnen zien welke oplossingen er voor hun woning mogelijk zijn. Zo ontstaan waardevolle proposities voor onze klanten.

Groei van het aantal laaddiensten voor elektrisch vervoer

We willen tot de top 3 behoren in e-mobility in de landen waar we actief zijn. Het aantal laadpunten en laaddiensten (zoals laadpassen) voor thuis en op het werk breiden we uit. We werken aan voldoende schaal en dekking in Nederland, België en Duitsland.

Op weg naar klimaatneutraal online shoppen bij bol.com

Alle gebouwen van bol.com in Nederland en België draaien inmiddels volledig op groene stroom. Een laatste onderdeel van deze transitie was de installatie van ruim 13.000 zonnepanelen door Eneco op het dak van het nieuwe fulfilmentcenter van bol.com in Waalwijk. Bol.com streeft naar klimaatneutraal winkelen in 2025. Alle kantoren, datacentra en warehouses gebruiken nu 100% procent hernieuwbare energie gebruiken. Hiermee is de duurzame energiecirkel van bol.com gesloten, een belangrijk stap op weg naar 0 gram CO₂-uitstoot per pakket in 2025.

[Lees meer](#)

Duurzame productie

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

Groei in productie van duurzame elektriciteit

Eneco heeft een leidende positie in duurzame productie. Om die positie te behouden, gaan we ons duurzaam vermogen (stroom en warmte) bijna verdubbelen naar 3.200 MW in 2025. Zo blijven we sterk in wind op land en leidend in wind op zee, in België en Nederland. In België zijn we al leidend op het gebied van zonne-energiesystemen op daken en zijn we de op één na grootste producent van zonne-energie. Ook in Nederland bouwen we door aan onze zonportfolio. Daarnaast breiden we flink uit naar Duitsland, zowel op land als



(zodra er tenders open worden gesteld) op zee. Hierin werken we samen met onze aandeelhouders. Bovendien breiden we onze positie in wind op land uit in het Verenigd Koninkrijk.

Groei in duurzame warmte

Nederland gaat van aardgas over op andere warmtebronnen. Eneco gaat voorop in deze omschakeling om zo marktleider in warmte te blijven. We schakelen om van aardgas naar andere warmtebronnen, gebaseerd op elektriciteit. Zo vergroten we ons duurzame warmtevermogen naar 350 MW in 2022.

Groei van het aandeel duurzame elektriciteit in onze leveringsportfolio

Naast onze eigen productie sluiten we langetermijncontracten af voor de inkoop van groene stroom. Dit biedt garantie voor investeerders in duurzame productie, die alleen investeren als ze voor een lange termijn duurzame elektriciteit kunnen afnemen.

Daar waar we zelf nog niet voldoende duurzame elektriciteit kunnen produceren, kopen we voor klanten elektriciteit in met Garantie van Oorsprong-certificaten (GvO). Op deze manier zal het aandeel geproduceerde duurzame elektriciteit in de totale leveringsportfolio stijgen van 30% nu naar 58% in 2025.

Integratie

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

Duurzame productie realiseren zonder subsidie

In de toekomst is minder subsidie beschikbaar, terwijl elektriciteitsprijzen onzeker blijven en meer gaan schommelen. Kostenefficiëntie is daarom een voorwaarde om de productie uit te breiden. Daarnaast wordt het van steeds groter belang om risico's van schommelingen in prijs en volumes op te vangen. Eneco is hierin goed gepositioneerd vanwege de grote eigen klantenbase, de zeer ervaren handelsafdeling en de uitgebreide ervaring in

het direct koppelen van elektriciteitsproductie uit bijvoorbeeld wind op zee aan langdurige klantcontracten. Voor dat laatste trekken we gezamenlijk op met onze aandeelhouders.

Power-to-X

'Power-to-X' staat voor het omzetten van elektriciteit naar bijvoorbeeld warmte of (groene) waterstof. We zetten hierop in met elektrische boilers voor de industrie voor warmteopwekking en met eerste projecten in groene waterstof. In 2025 verwachten we een portfolio opgebouwd te hebben van in totaal ruim 200 MW. Dit helpt onze klanten om te verduurzamen, balans te brengen in het energiesysteem en onze risico's in duurzame productie te verleggen en zo af te wenden.

Groei in energiemangement

Met Power-to-X vergroten we de mogelijkheden om het energiesysteem te managen, te sturen en in balans te houden. We willen ook groeien met het aanbod van (decentrale) diensten voor energiemangement voor klanten. We helpen hen om op het juiste moment energie in te kopen of terug te leveren, of bieden opslagcapaciteit aan. Om dit te kunnen doen, bestendigen we onze vaardigheden in het 'Internet-of-Things' en zetten we in op een grote groei van het aantal apparaten (laadpalen, cv-ketels, boilers, warmtemeters, afleversets, etc.) die we op afstand kunnen uitlezen en/of aansturen.

Virtual Power Plants

Steeds meer (klein)zakelijke klanten wekken zelf duurzame energie op. Deze klanten willen hun productie graag vermarkten en kunnen dat niet veelal niet zelf. Veel van deze productie is flexibel op- en af te schalen, wat kansen biedt voor onze handelsafdeling. Eneco ziet dit als een groeimarkt en streeft naar sterke autonome groei hierin, zowel in Nederland als in België.

Wat is materieel ?



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

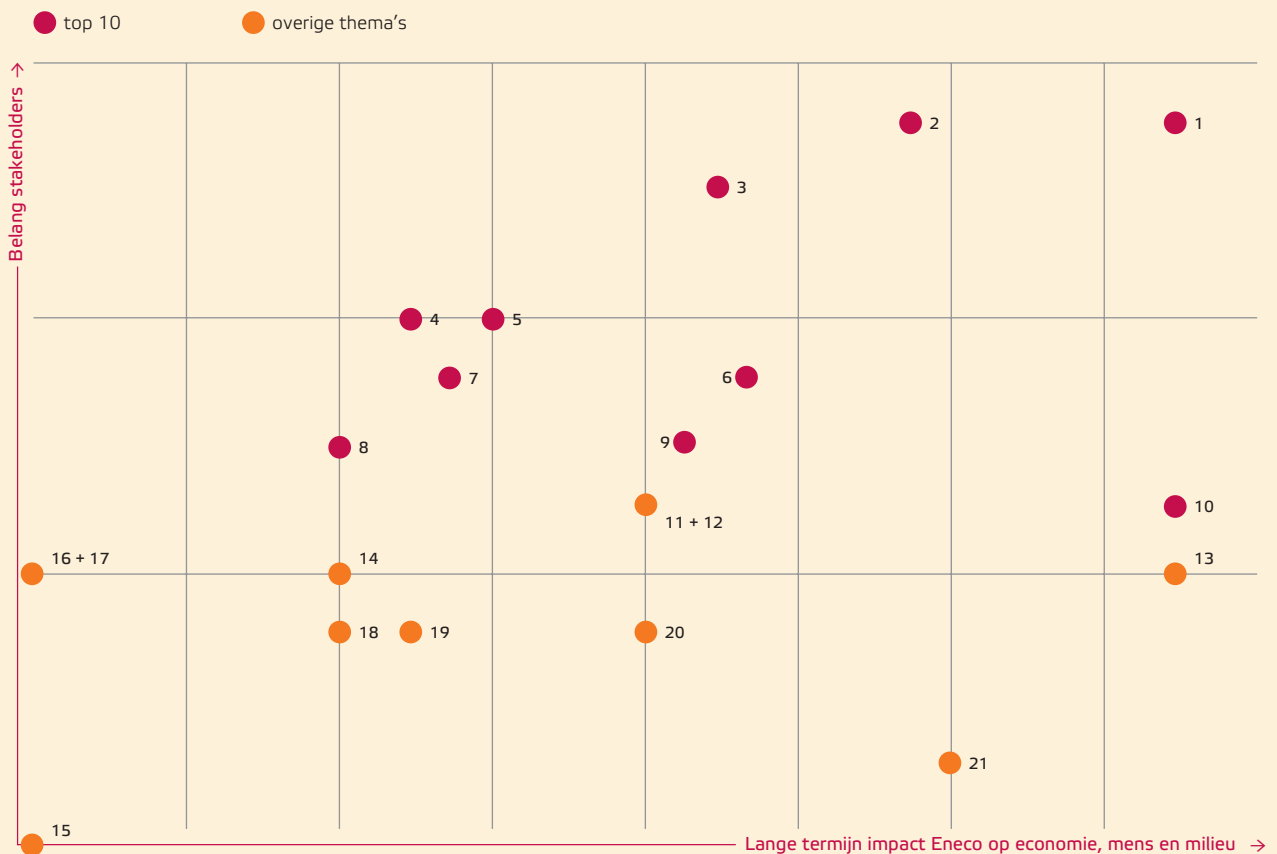
Materiële thema's ongewijzigd

Na de verkoop van Eneco aan Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power hebben we allereerst de strategie verder gestroomlijnd. De strategische doelen zijn tevens richtinggevend voor de materiële thema's waarop we het waardecreatieproces inrichten en besturen. De interne stakeholders zijn gedurende het boekjaar bij dit strategieproces betrokken geweest. Conclusie is dat de materiële thema's die we vorig boekjaar presenteerden vrijwel dezelfde zijn gebleven.

We hebben slechts herschikt en onze nieuwe aandeelhouders een duidelijke plek gegeven. In de bijlage Verslaggevingsbeleid gaan we hier gedetailleerder op in.

We zijn van plan om volgend boekjaar via rondetafelgesprekken externe stakeholders te consulteren en te toetsen of de materiele thema's nog voldoende aansluiten bij hun verwachtingen en belangen.

Materialiteitsmatrix Eneco



Top 10 gekoppeld aan SKPI's en GRI

- 1 Bijdragen aan energietransitie
- 2 Veiligheid, gezondheid en welzijn
- 3 Samenwerken met nieuwe aandeelhouders
- 4 Innovatieve diensten uitbreiden
- 5 Groei in warmteoplossingen – gastransitie
- 6 Relevant voor de klant
- 7 Investerings in hernieuwbare bronnen – Herkomst energie
- 8 Concurrerende prijsstelling – (behoud klanten)
- 9 Bijdragen aan Parijse klimaatafspraken – CO₂ en andere emissies verlagen in de keten, Bijdragen aan energiebesparing door klanten
- 10 Rendement uit een financieel gezond bedrijf

Overige relevante thema's waarover we rapporteren in ons jaarverslag

- 11 Data security (privacy, continuity, cybersecurity)
- 12 Duurzaam inkopen
- 13 Internationaal groeien
- 14 Governance (informatie over samenstelling en samenwerking van het bedrijf)
- 15 Betrouwbaar en beschikbaar/toegankelijk
- 16 Werkgeverschap
- 17 Training en opleidingen
- 18 Compliance aan gelden wet- en regelgeving, incl. overtredingen en boetes
- 19 Anti-corruptiebeleid
- 20 Biodiversiteit
- 21 Eerlijke beloning, gelijke beloning man – vrouw, ratio top en werkvloer

Resultaat: Klanten



Vanuit onze missie 'duurzame energie van iedereen' willen we klanten helpen de juiste energievoorziening te kiezen. Wij bieden hen de beste oplossing die past bij hun persoonlijke situatie. Onze diensten zijn slim, betaalbaar en duurzaam. Klanten hebben de keuze om zich volledig te laten ontzorgen, of het zelf te regelen met hulp van Eneco. Zo hebben zij het zelf in de hand.

Groei van het aantal klanten

Eneco wil dat zo veel mogelijk mensen omschakelen naar duurzame energie. Onze klantenbasis, zowel consumenten, midden- en kleinbedrijf (MKB), als grootzakelijk, is daartoe onontbeerlijk. Daarom zetten we in op strategische partnerschappen en op een groot marktaandeel in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

Nederland

Eneco HollandseWind & Zon

In juni hebben we Eneco HollandseWind & Zon voor particulieren en kleinzakelijke klanten geïntroduceerd. Daarmee voorzien we onze Nederlandse klanten van duurzame elektriciteit van Nederlandse bodem. Afgelopen jaren hebben we daar flink in geïnvesteerd. Zo hebben we veel nieuwe wind- en zonneparken geopend en dat blijven we doen totdat voor iedereen in Nederland groene stroom van eigen bodem beschikbaar is.

Met dit aanbod voorzien wij in een grote behoefte, zowel voor nieuwe als bestaande klanten. Klanten met een contract voor een ander stroomproduct worden na de afloopdatum van dat contract automatisch omgezet naar HollandseWind & Zon. Vanaf mei 2021 gebruiken alle klanten HollandseWind & Zon.

Strategische partnerschappen

Voor de levering van duurzaam opgewekte energie sluiten we overeenkomsten met strategische partners. In 2020 hebben we mooie nieuwe partnerschappen gesloten om Nederlandse bedrijven te helpen omschakelen. Ook op het gebied van innovatie hebben we niet stilgezeten. En met onze bestaande klanten hebben we in 2020 verdere stappen gezet op weg naar verduurzaming. We noemen hier enkele aansprekende voorbeelden.

RET naar energiepositief

Samen met het Rotterdamse vervoerbedrijf RET ontwikkelt Eneco het 'Pad naar energiepositief': een roadmap met duurzame initiatieven die het niet-duurzame energieverbruik steeds verder terugdringt om uiteindelijk zelfs energiepositief te worden. Dit gebeurt door middel van gebouwmanagement, opslag in batterijen, de inzet van gebruikte busbatterijen en het gebruik van eigen windturbines.

Met Sligro horeca helpen besparen

Voor horecazaken is energie een grote kostenpost en veel eigenaren streven naar een duurzamere bedrijfsvoering. Sligro en Eneco hebben de handen ineen geslagen om horecaondernemers te helpen besparen op hun energiekosten. Met contracten via Sligro krijgen horecaondernemers de beste prijsgarantie van Eneco en ontvangen ze 100% groene stroom. Ook bieden Sligro en Eneco de EnergieCoach aan, een persoonlijke adviseur plus slimme tool waarmee ze energie besparen én verduurzamen. Bij het afnemen van een Energie & Gas Contract of de EnergieCoach van Eneco krijgen horecaondernemers Sligro-waardebbonnen.

Walstroom

Eneco en het Havenbedrijf Rotterdam voeren gezamenlijk een project uit om de offshore installatieschepen van Heerema Marine Contractors te voorzien van duurzame walstroom. Een nieuwe installatie gaat stroom leveren voor de schepen uit het naastgelegen Eneco-windpark Landtong Rozenburg, en als het niet waait uit het landelijke net. Dankzij walstroom hebben de schepen de (diesel)aggregaten aan boord niet meer nodig. Daardoor stoten ze veel minder CO₂ en andere schadelijke stoffen uit en maken ze veel minder geluid. De directe koppeling tussen een windpark en walstroom is een wereldwijde primeur. In de winter van 2020-2021 is het project klaar. Er wordt gewerkt om op meer plekken in de haven walstroom aan te bieden.

Partner Portal

Onze partners vormen een belangrijk verkoopkanaal voor de zakelijke markt. Via het online PartnerPortal kunnen onze partners zelf in enkele minuten offertes voor elektriciteit en gas voor hun klanten maken. In 2018 zijn we gestart met slechts 5 partners in de PartnerPortal, inmiddels zijn dit er 50. In 2020 is de PartnerPortal volledig geautomatiseerd. De contracten worden direct vanuit de Portal in ons systeem geüpload. Door een aantal verbeteringen is de PartnerPortal ook gebruiksvriendelijker gemaakt. De vormgeving sluit aan bij Mijn Eneco Zakelijk. Dit helpt ons om in 2021 een

Parkeerterrein transformeert in energieneutraal en overdekt laadstation

In de winter van 2020/2021 worden bij het gemeentehuis van Dronten 120 parkeerplaatsen overkapt met bijna 1.100 zonnepanelen. De EU ondersteunt dit initiatief en Eneco is een van de partners in het pilotproject 'Powerparking' van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO). Dit heeft als doel heeft om hernieuwbare energieopwekking, elektrisch laden en energieopslag slim te integreren.

[Lees meer](#)

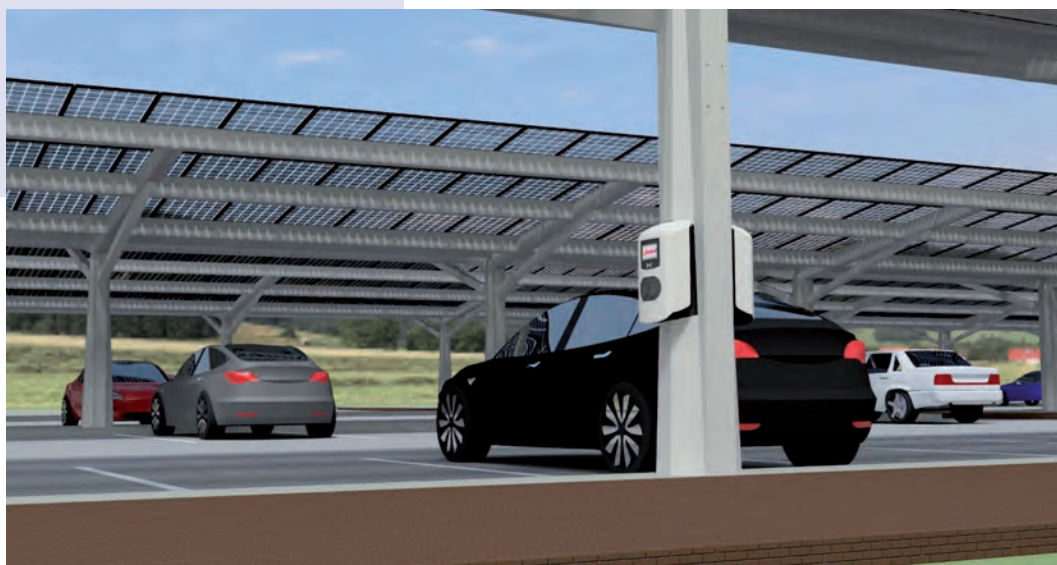
beter geïntegreerde klantreis te ontwikkelen en stappen te maken in onze ambities voor selfservice.

Kennis delen via verdiepende content

In 2020 zijn we begonnen met het online delen van informatie en inspiratie voor grootzakelijke klanten om (verder) te verduurzamen. We beschrijven onder meer voorbeeldcases van het Ronald McDonaldhuis Sophia en dakpannenfabrikant Wienerberger. Ook geven we informatie over energieproducten en uitleg over Garanties van Oorsprong (GvO's). En we dragen redenen aan om te vergroenen met in Nederland opgewekte energie.

AgroEnergy

AgroEnergy is de energiepartner voor de glastuinbouw. Zij is in staat door de combinatie van energiediensten, energielevering en warmteprojecten deze rol voor tuinbouwondernemers in te vullen. De glastuinbouw is continu in ontwikkeling. Er is sprake van consolidaties en schaalvergroting. Tuinbouwbedrijven worden groter, professioneler en kennen ook in toenemende mate een andere besluitvormingsstructuur. De glastuinbouw internationaliseert door de groeiende wereldwijde behoefte aan voedsel en gedegen tuinbouwkennis en -ervaring. De tuinbouwbedrijven willen zich steeds meer richten op de kernactiviteiten (teelt- en



afzetoptimalisatie) en brengen energiemangement onder bij experts.

AgroEnergy heeft in 2020 weer kunnen groeien in datagedreven energiediensten als oplossing voor dit ondernemersvraagstuk. Tevens heeft AgroEnergy de zelfstandige spin off BlueRadix gecreëerd voor autonome kassturing. De synergie in dienstverlening aan de klant tussen energie- en teeltoptimalisatie is geborgd in de samenwerking. De glastuinbouw is zwaar geraakt door de coronacrisis. Vooral de sierteelt had het in de eerste maanden van de pandemie zwaar. Gelukkig is de situatie sinds mei verbeterd. In november waren er geen bijzondere debiteurenposten meer.

AgroEnergy is sterk in energieleveringscontracten waarbinnen klanten zelf hun inkoopmix kunnen samenstellen op de groothandelsmarkten voor gas en elektriciteit. Middels de geavanceerde klantportal EnergyManager worden de verschillende markten (future, spot, intraday) en onbalans ontsloten. AgroEnergy ondersteunt tuinbouwondernemers ook met energiemangement door middel van datagedreven diensten. Deze diensten worden altijd gecombineerd met persoonlijke begeleiding door energiespecialisten. Op alle diensten (BiedOptimaal, EnergieBeheer, Noodvermogen en Congestiemangement) is in 2020 groei gerealiseerd.

De glastuinbouwondernemers zoeken naar mogelijkheden om aan te sluiten op deze ontwikkeling of zetten in op duurzame alternatieven. Helaas werken de marktprijzen en belastingen hier momenteel sterk tegenin. Dit heeft ertoe geleid dat AgroEnergy besloten heeft om zich volledig te richten op de optimalisering, verduurzaming en uitbreiding van de warmtelevering vanuit de Roca-leiding in samenwerking met partners zoals de warmte coöperaties in het Oostland.

Oxxio

Oxxio is het merk voor de prijsbewuste, digital minded consument. Aan hen levert Oxxio groene windstroom en gas, maar ook internet, tv en bellen. In 2020 heeft Oxxio qua groei en digitalisering de stijgende lijn voortgezet. Voor beide soorten aanbod is er groei gezien van het aantal klanten. Het merendeel van deze

klanten heeft de Oxxio App en daarmee toegang tot snelle, online (zelf)service. Daarnaast beantwoordt Oxxio klantvragen steeds vaker digitaal, via de chatbot of een live-chat met een medewerker.

WoonEnergie

WoonEnergie is er speciaal voor woningcorporaties en hun huurders. Daarnaast richt WoonEnergie zich op bewindvoerders en levert energie aan huishoudens die schuldhulpverlening ontvangen. In 2020 is WoonEnergie wederom nieuwe samenwerkingen aangegaan met bewindvoerders en heeft zij een serviceplatform ontwikkeld voor deze doelgroep. Over de gehele linie scoort WoonEnergie erg hoog op klanttevredenheid.

Andere successen

Voor het nieuwe kantoor van het RIVM en het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (CBG) in Utrecht is Eneco een langjarige overeenkomst aangegaan voor de levering van elektriciteit. Het gebouw waar de beide organisaties gevestigd zijn, heeft het BREEAM-certificaat Outstanding, mede dankzij de levering van 100% Eneco HollandseWind®. Een deel van de stroom komt uit het nabijgelegen Windpark Houten.

De relatie met Nouryon, wereldwijd marktleider op het gebied van essentiële chemie, is bestendigd. We hebben aanvullende afspraken gemaakt voor de stoom en elektriciteit die geproduceerd wordt in de bio-energiecentrale Bio Golden Raand.

Met de Nationale Politie hebben we een contract gesloten voor het leveren van duurzame windenergie en gas in 2021-2022 en we hebben een optie op drie opvolgende jaren. Voor de Nederlandse staat produceren we duurzame elektriciteit voor de jaren 2021-2022, eveneens met een optie op nog eens 3 jaar.

België

Verkoop op peil gebleven

Eneco België heeft de impact van de coronacrisis onder controle kunnen houden. Vanwege de volledige lockdown in België vielen de voornaamste huis-aan-huis verkoopkanalen weg, maar de werving van nieuwe klanten bleef desondanks op peil. De zakelijke markt deed het goed dankzij de lage marktprijzen en het actieve Belgische verkoopteam.

Overeenkomst met Borealis

Eneco België tekende een overeenkomst met polymerenproducent Borealis voor de levering van windenergie vanuit offshore park SeaMade. Hiermee versterkt Eneco België zijn leidende marktpositie in Corporate Power Purchase Agreements.

Sterk merk

Het merk Eneco blijft het goed doen: 71% van de inwoners is bekend met de naam en 22% overweegt met Eneco België in zee te gaan. Dit is het resultaat van de marketingcampagnes in het voorjaar en het najaar.

Duitsland

Aantal klanten groeit

LichtBlick heeft in 2020 een deel van de contracten van E.ON overgenomen van huishoudens die worden verwarmd met warmtepompen of nachtopslagverwarming. De Europese Commissie (EC) eiste de overdracht van deze klantengroep als voorwaarde voor goedkeuring van de fusie tussen Innogy en E.ON. In 2019 had de EC onderzoek gedaan naar de deal. Daaruit bleek dat die in een aantal landen negatieve effecten zou kunnen hebben voor consumenten. LichtBlick klimt hiermee naar de vijfde positie op de Duitse energiemarkt.

In 2022 wil LichtBlick in Duitsland het bekendste en geliefdste merk voor een klimaatneutrale levensstijl zijn. Daarvoor heeft

het bedrijf in augustus 2020 de merkstrategie vernieuwd, met als missie om samen met de klanten een 'nieuw normaal' te creëren: een CO₂-neutrale levensstijl.

Verenigd Koninkrijk

Enkele jaren geleden werd besloten om te stoppen met de ontwikkeling van faciliteiten. Eneco UK evalueert nu een aantal potentiële ontwikkelprojecten gericht op locaties en typen faciliteiten. Deze voorbereidende werkzaamheden dragen bij aan de formulering en de ontwikkeling van de bredere bedrijfsstrategie.

Leidend zijn in digitalisering

Digitalisering maakt het mogelijk om te verschuiven van 'betalen per eenheid' naar het 'betalen van service', dat energiegebruik voor een redelijke prijs mogelijk maakt. Hiermee kunnen we onze particuliere klanten meer digitaal bedienen en beter tegemoetkomen aan hun wensen. Ook werken we efficiënter en tegen lagere kosten.

Digitale energiediensten

Veel diensten voor onze particuliere klanten verlopen digitaal beduidend soepeler en sneller. Daarom werken we doorlopend aan het verder uitbouwen van de digitale dienstverlening.

Onderhoud verder gedigitaliseerd

In 2020 hebben we de online dienstverlening verder uitgebreid. Sinds augustus 2020 kunnen nieuwe bewoners van een huis met een gehuurde cv, geiser of boiler zich online aanmelden voor het huurcontract van deze apparatuur.

Via MijnEneco kunnen klanten alles rond het onderhoudscontract zelf inzien en regelen. Ze kunnen zien wanneer het laatste onderhoud is uitgevoerd en wanneer opnieuw onderhoud verwacht kan worden. Daarvoor kunnen ze zelf een afspraak inplannen of wijzigen. Ook

kunnen ze nagaan wat er binnen en buiten het contract valt.

De digitale service rond storingen hebben we verbeterd. Bij een storing aan de cv, geiser, boiler of de slimme thermostaat Toon kunnen klanten via een chatbot online zelfhulp krijgen, onder andere via video's. De zelfhulp is toegankelijk via eneco.nl en de Eneco-app. Ook kunnen klanten via live chat een afspraak maken om een storing te laten verhelpen.

Virtuele storingsassistent SAM

Sinds september werken onze monteurs met de virtuele storingsassistent SAM. De afkorting staat voor Smart Asset Management. Als er bij een klant een storing ontstaat, geeft de cv-ketel een foutcode. De klant geeft die code door aan het callcenter. Op basis van ervaring met eerdere reparaties en onderhoud weten we wat er moet gebeuren bij deze foutcode. Die informatie krijgt de monteur met de storingsorder mee naar de klant. Zo kan de monteur de klus goed voorbereiden en de storing in één keer oplossen, bijvoorbeeld door de juiste materialen mee te brengen.

Eneco Omschakelaar

De Eneco Omschakelaar is een nieuwe online adviesdienst die passend advies geeft voor de volgende stap bij het verduurzamen van de woning. Op basis van een aantal vragen, en gegevens zoals postcode en huisnummer, krijgen klanten - maar ook niet-klanten - een passend advies. Zo weten zij wat deze volgende stap kost en hoeveel zij ermee kunnen besparen. Dit gebeurt op basis van data uit het Kadaster en gegevens over het actuele energieverbruik. Met behulp van deze klantenprofielen kunnen we klanten beter helpen bij het verduurzamen van hun woning.

Voorheen waren de data voor deze adviestool in beheer bij een externe partner. Doordat we de tool nu in eigen huis beheren, kunnen we de modellen om tot adviezen te komen beter 'trainen'. Onze adviezen aan klanten worden dus steeds accurater. Zowel het appteam als webteam maakt gebruik van deze data. Via de Eneco-app gebruikt bijvoorbeeld de zonnepaneelsimulator ook de Omschakelaar.

Energieoplossingen in en om het huis

Voor huishoudens ontwikkelen we in samenwerking met partners slimme oplossingen voor duurzame productie of voor energiebesparing.

Eneco Home

In 2020 hebben we Eneco Home geïntroduceerd. Hiermee kunnen huishoudens gemakkelijk overstappen op duurzame energie-oplossingen, zoals zonnepanelen of slimme toepassingen voor de cv-ketel. De monteurs van Eneco helpen klanten thuis bij het omschakelen. De slimme energie-oplossingen in en om het huis staan allemaal op één plek op de website van Eneco: Eneco Home. Om de introductie van Eneco Home mogelijk te maken, moest er veel gebeuren. Proposities zijn aangepast en de website is opnieuw vormgegeven. Er is ook campagne gevoerd op radio, tv en internet.

Roamler

In 2016 startte Eneco samen met Roamler het platform Roamler Tech. Het doel is om zelfstandige installateurs duurzame oplossingen zoals cv-ketels, boilers en warmtepompen te laten installeren bij particuliere Eneco-klanten. Roamler is flink gegroeid en heeft zich kunnen verbreden naar andere klanten en producten. In 2020 heeft Roamler € 20 miljoen aan investeringen opgehaald om (internationaal) te kunnen uitbreiden.

Suniverse

In 2020 hebben we onze samenwerking met ons portfoliobedrijf Suniverse verder uitgebreid om gedeelde expertise en kwaliteit te leveren. Eneco en Suniverse werken samen om energiezuinig wonen makkelijk en betaalbaar te maken voor iedereen. Suniverse levert onder het merk Energie in Huis duurzame oplossingen voor in huis, zoals zonnepanelen, zonneboilers en hybride warmtepompen (bijvoorbeeld de Eneco WarmteWinner). Het team Eneco Duurzaam Wonen helpt via Suniverse-klanten met omschakelen.

Inzicht in energieverbruik

Wie meer inzicht heeft in zijn energieverbruik, kan eenvoudiger het verbruik regelen en energie besparen. Daar biedt Eneco verschillende digitale mogelijkheden voor.

Eneco-app

De Eneco-app is in 2020 verder ontwikkeld. Er zijn triggers toegevoegd om klanten een schouderklopje te geven als ze energie besparen en om bewustwording te creëren als zij meer energie gaan gebruiken.

Gebruikers van de Eneco-app die zonnepanelen hebben, kunnen nu een schatting van hun productie zien en krijgen inzicht in welk deel het huishouden zelf gebruikt en welk deel wordt aangeboden aan het publieke netwerk.

Ook zijn in de app doelstellingen en uitdagingen toegevoegd. Klanten die energie willen besparen, kunnen een doel instellen op basis van gepersonaliseerd inzicht per huishoudelijk apparaat of verbruikscategorie. Met behulp van leuke uitdagingen stimuleert de app de gebruikers om hun doelen te bereiken.

Slimme thermostaat Toon

Gebruikers van de slimme thermostaat Toon krijgen van de Toon-ontwikkelaar Quby het 'Maand Magazine'. Dit is een activerend overzicht met gepersonaliseerde energie-inzichten. Sinds april 2020 staat hierin een pagina die uitlegt hoe Toon helpt besparen op het energieverbruik. In september is 'Slim verwarmen' gelanceerd, waarmee de klant de besparing nog verder kan uitbouwen.

Met 10% van de Toon-gebruikers zijn we vanaf oktober de 'Niet-thuis check' gestart. Daarmee controleert Toon of de verwarming aan staat als er niemand thuis is. Zo helpen we klanten energie te besparen. Naar verwachting kunnen we begin 2021 alle Toon-gebruikers deze check aanbieden.

In 2020 is de zelfhulp op Toon verbeterd: klanten kunnen meer problemen zelf oplossen. De app wordt begin 2021 in een mooiere en betere lay-out uitgevoerd. We zijn voorbereidingen gestart om Toon te kunnen

aanbieden aan klanten die stadswarmte gebruiken.

Integratie van Quby

Quby is de maker van slimme thermostaat Toon en de (mede-)ontwikkelaar van een breed scala datagedreven inzichtdiensten. In 2020 zijn de voorbereidingen gestart om Quby in 2021 te integreren met Eneco. Quby heeft gekozen voor een 'Eneco Only' strategie: de activiteiten worden maximaal gericht op Eneco en er worden geen nieuwe activiteiten voor andere klanten ontplooid. De dienstverlening voor bestaande klanten in België en Spanje wordt wel voortgezet. Na de integratie met Eneco in 2021 gaat Quby op in Eneco's Business Technical Organisation.

Groei van het aantal laaddiensten voor elektrisch vervoer

We willen tot de top 3 behoren in e-mobility in Nederland, Duitsland en België. Eneco eMobility is inmiddels een grote speler op deze markt. Deze markt is flink gegroeid. Om onze positie verder te versterken, verhogen we het aantal laadpunten en laaddiensten voor thuis en op het werk.

Nederland

Eneco ZonnigLaden

In 2020 introduceerden we Eneco ZonnigLaden voor zakelijke klanten. Hiermee veranderen parkeerplaatsen in groene oplaadpunten die energie opwekken door middel van een zonnedak. Zo wordt het comfort van bezoekers en medewerkers extra verhoogd door overdekt parkeren. In de gemeente Dronten komt Eneco's eerste ZonnigLaden-project, inclusief een combinatie van laadpalen en batterij. ZonnigLaden maakt deel uit van de volledige renovatie van het gemeentehuis in Dronten. Het all-electric gebouw wordt 100% energieneutraal.

Laadpunt bestellen

In 2020 zijn we gestart met de mogelijkheid voor consumenten om via onze Eneco eMobility-site een laadpunt te bestellen. De eerste resultaten zijn veelbelovend en we verwachten dit in 2021 verder uit te bouwen. Alle elektriciteit uit onze laadpalen en laadpassen vergroenen we met Europese zonne- en windenergie.

Laden zonder investeren

In november heeft Eneco eMobility de eerste grote online campagne gelanceerd voor 'laden zonder investeren'. Hiermee kunnen gastvrije ondernemers die klant zijn van Eneco een parkeerplaats met laadpunt aanbieden aan hun klanten. Eneco eMobility plaatst de laadpalen en rekent een marktconform laadtarief voor de gebruikers, en de ondernemer ontvangt een vergoeding voor de geladen stroom.

Eerste slimme laadinstallatie met machine learning

Eneco eMobility heeft een wereldprimeur, namelijk de eerste slimme laadinstallatie die werkt op basis van machine learning. De eerste installatie hebben we geplaatst bij Royal HaskoningDHV in Amersfoort. Onze partner GreenFlux leverde de laadtechnologie. Door de toepassing van machine learning kunnen er tot 3 keer zo veel laadstations op

260.000 nieuwe elektrische warmtekanten in Duitsland

LichtBlick, de 100% Duitse dochter van Eneco, heeft begin 2020 een forse groeispurt gemaakt met de overname van de (e-)warmtekanten van nutsbedrijf E.ON. In verband met de overname van Innogy door E.ON was deze transactie uit mededingingsoogpunt een vereiste van de Europese Commissie. Daardoor is LichtBlick nu zo'n 260.000 elektrische warmtekanten rijker met in totaal 355.000 leveringscontracten.

[Lees meer](#)



dezelfde elektrische infrastructuur worden geïnstalleerd.

Gemeentelijke garages in Rotterdam

In 2020 zijn we in de Rotterdamse gemeentelijke parkeergarages begonnen met het plaatsen van meer dan 1.000 laadpunten. Het zijn allemaal palen met smart charging-techniek. Daarmee kunnen auto's maximaal laden binnen de beschikbare capaciteit van de parkeergarage.

Partner van ANWB

Verder hebben we de tender van ANWB gewonnen. Dat betekent dat we in 2021 als partners proposities gaan ontwikkelen. Sinds december verkopen we al laadpunten via de ANWB.

Duitsland

Flinke aanwas klanten

Naast een toename van het aantal gemeentelijke klanten (indirecte sales) van Eneco eMobility in Duitsland registreerden we vooral in de zakelijke markt een forse groei. Zo was in 2020 van de verkochte laadpunten in Duitsland 65% bedoeld voor werkplekken en 33% voor het publieke domein. In 2019 lagen deze verhoudingen nog omgekeerd.

Overeenkomst met BFT

In Duitsland is er een overeenkomst gesloten met de Bund Freier Tankstellen/ Einkaufsgemeinschaft Freier Tankstellen (BFT/EFT). Dit geeft Eneco eMobility de mogelijkheid om laadpunten te plaatsen bij meer dan 2.500 tankstations en 500 ondernemingen die aangesloten zijn bij BFT/EFT.

Laadoplossing van LichtBlick

FahrstromUnterwegs is een nieuwe unieke laadoplossing van LichtBlick voor e-mobility-klanten. FahrstromUnterwegs garandeert gemakkelijke toegang tot laadstations in

Duitsland en Europa, vaste en lage laadprijzen en groene stroom.

Belang in bitinity

In 2020 heeft Eneco eMobility de resterende aandelen van het Duitse bedrijf bitinity gekocht. De IT van dit bedrijf draagt bij aan het bereiken van onze doelen op het gebied van e-mobility. In 2020 zijn onze dochterondernemingen ChargeIT en bitinity gefuseerd tot één onderneming.

België

Stijgende verkoop laadinfra

Hoewel de coronacrisis de automobielsector erg raakte, hebben maatregelen van de Belgische overheid geleid tot een flink stijgende verkoop van hybride auto's. Elektrische auto's zijn nog populairder geworden bij leasebedrijven. Hierdoor steeg de verkoop van de smart-cable laadinfrastructuur. In België zijn dan ook nieuwe partnerschappen gesloten met onder meer ALD Automotive, Mazda Motor Belgium en Ford Belgium. De contracten met Alphabet Car Lease en Jaguar zijn verlengd.

Gecombineerde laadpunten

Electro-test is een bedrijf dat actief is in elektriciteitskeuring, gaskeuring, waterkeuring en keuringen van hefwerktuigen en liften. Dit is het eerste Belgische bedrijf uit de categorie KMO (in Nederland mkb) waar we een combinatie van laadpunten voor AC (wisselstroom) en DC (gelijkstroom, snelladers) hebben geplaatst. De DC-laadpunten zijn beschikbaar voor het publiek.



Heel Nederland schakelt om!

Consumenten staan er bij Eneco bepaald niet alleen voor. Samen met Eneco worden voor elke consument de beste energieoplossingen ingezet die het beste past bij zijn of haar woonsituatie. Hoe en waar deze ook woont en wat zijn of haar gezinssituatie ook is. Of consumenten nu een huur- of koophuis hebben, Eneco staat altijd klaar om consumenten te helpen. Zonnepanelen zijn een behoorlijke investering. Met Eneco Duurzaam Wonen verzorgt Eneco de installatie van zonnepanelen, maar geeft ook advies over andere duurzame investeringen. Consumenten kunnen bij Eneco ook een stukje zonne-energie kopen via Eneco StukjeZon®. Met ZonneHub™ van Eneco kunnen consumenten zelf groene stroom opwekken zonder zonnepanelen op hun dak. Eneco biedt talloze tips voor aanschaf van zonneboilers met zonnecollectoren op daken en een boilervat. Gas wordt in de toekomst namelijk een stuk duurder door hogere belasting. Eneco biedt tal van oplossingen, bijvoorbeeld de Eneco WarmteWinner®. Eneco geeft consumenten ook een breed scala aan bespaartips. Met de slimme thermostaat Toon® is dagelijks monitoren en bijsturen een feit. Met de Eneco Omschakelaar® worden consumenten aangespoord pragmatische stappen te zetten op weg naar verdere duurzaamheid.

Resultaat: Duurzame productie



Om onze klanten te voorzien van duurzaam geproduceerde energie, bouwen we voortdurend aan ons opgesteld vermogen voor zonne- en windenergie. Ook breiden we de productie van duurzame warmte uit.

Groei in duurzame zon en wind

In 2020 hebben we opnieuw flink geïnvesteerd in de productie van duurzame energie voor onze klanten. We hebben meer elektriciteit geleverd die is opgewekt door wind en zon. De voortgang die in 2020 is geboekt in de doorontwikkeling van projecten houdt ons goed op koers om eind 2022 ruim 2 GW aan hernieuwbare energiebronnen in bedrijf te hebben.

Grootschalige duurzame energieproductie

Geproduceerd (GWh) ¹	Totaal		NL		B		VK		D	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Biomassa	176	124	172	111	4	13	-	-	-	-
Zon	674	323	555	223	96	78	22	22	-	-
Hydro	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-
Wind op land	4.649	4.071	3.000	2.579	896	982	685	510	67	-
Wind op zee	2.914	1.835	1.186	923	1.727	912	-	-	-	-
Subtotaal hernieuwbaar	8.413	6.355	4.914	3.836	2.724	1.987	708	532	67	-
Conventioneel	3.164	3.340	3.164	3.340	-	-	-	-	-	-
Warmte Kracht Koppeling	1.680	1.622	1.680	1.622	-	-	-	-	-	-
Totaal	13.258	11.317	9.758	8.798	2.724	1.987	708	532	67	-

1 Inclusief ingekochte productie.

Productiecapaciteit (MW) ¹	Totaal		NL		B		VK		D	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Biomassa ²	18	56	15	50	3	6	-	-	-	-
Zon	884	463	763	348	98	93	23	23	-	-
Hydro	-	5	-	-	-	5	-	-	-	-
Wind op land	2.110	1.716	1.412	1.045	334	448	335	223	29	-
Wind op zee	1.434	611	615	249	820	362	-	-	-	-
Subtotaal hernieuwbaar	4.447	2.851	2.806	1.692	1.255	913	358	246	29	-
Conventioneel	523	522	523	522	-	-	-	-	-	-
Warmte Kracht Koppeling	508	508	508	508	-	-	-	-	-	-
Totaal	5.478	3.881	3.836	2.722	1.255	913	358	246	29	-

1 Inclusief controlled capacity derden.

2 Door de aanpassing van Bio Golden Raand waardoor ook stoom geleverd kan worden is de effectieve productiecapaciteit van deze afvalhout verwerkende biomassacentrale afgenomen ten opzichte van voorgaande jaren.

Certificering met Milieukeur

Sinds 2020 hebben 5 energieproducten van Eneco het keurmerk van Stichting Milieukeur. In 2011 kregen we de certificering al voor Eneco HollandseWind. Nu is het keurmerk ook toegekend aan Eneco HollandseZon en de lokale windenergieproducten Eneco HollandseWind uit Amsterdam, Groningen en Rotterdam. Met het afnemen van HollandseWind of HollandseZon met het keurmerk van Milieukeur maken onze zakelijke klanten hun duurzaamheidsinspanningen op heldere en betrouwbare wijze inzichtelijk en

kunnen ze voldoen aan de gestelde duurzaamheidseisen voor hun bedrijf.

Steeds meer windparken

Veel projecten voor wind en zon zijn in 2020 afgerond: we hebben meer dan 200 MW aan opwekcapaciteit toegevoegd, tot een totaal van 1479MW. Dat betekent een groei van 16% ten opzichte van 2019. Opvallende bijdragen zijn de oplevering van offshore windparken Borssele III/IV (Blauwwind) en Seamade voor de Belgische kust, waar Eneco

een equity-belang in heeft en via een Power Purchase Agreement (PPA) veel stroom van afneemt. Ook zijn opvallende projecten als windpark Delfzijl Geefsweer (25 MW), zonnepark Goes (5 MW) en zonnedak Bol.com (5 MW) opgeleverd, plus een groot aantal kleinschaliger zonnedaken bij toonaangevende klanten als Audi, Schiphol, Ahoy, Flora Holland en ArcelorMittal.

In februari kregen we het heuglijke nieuws dat we de tender voor een grootschalig windpark op de Tweede Maasvlakte hebben gewonnen. Dit windpark wordt het grootste van Eneco op land, met 'near-shore' condities, met een vermogen van meer dan 100 MW. Het windpark wordt uiterlijk in 2023 opgeleverd en alle elektriciteit wordt afgenomen door Rijkswaterstaat.

Bol.com

Alle kantoren, datacentra en warehouses van bol.com in Nederland en België draaien sinds november 2020 volledig op groene stroom. Een belangrijke bijdrage aan deze omschakeling is de installatie van maar liefst 13.240 zonnepanelen door Eneco op het dak van het nieuwe Bol.com fulfilmentcenter in Waalwijk. Hiermee kan circa 4 GWh energie worden opgewekt, evenveel als het jaarlijkse verbruik van zo'n 1.200 huishoudens. Het bestaande fulfilmentcenter draaide al op lokale groene stroom, die wordt opgewekt door windmolens van Eneco op het Ecopark Waalwijk.

Veel ZonOpDak

In 2020 is het investeringsbesluit genomen voor de bouw van een groot aantal projecten voor wind op land en ZonOpDak in Nederland en België. Uiterlijk in het eerste kwartaal van 2022 worden ze opgeleverd. Vooral ZonOpDak is versneld. Met name in Nederland is de positie van Eneco hierin sterk verbeterd ten opzichte van eerdere jaren. Er zitten veel projecten in pijplijn, mede dankzij een succesvolle campagne in het voorjaar waarmee subsidie is verkregen voor de bouw van zo'n 40 MW aan zonnedaken. Met dit resultaat loopt Eneco in Nederland voorop in dit segment.

Duurzame productie realiseren zonder subsidie

Voor de productie van windenergie komt steeds minder subsidie beschikbaar. Om toch grote windparken te kunnen aanleggen en duurzame energie te produceren, sluiten we joint ventures met grote partijen.

In de zomer van 2020 heeft Eneco samen met Shell de tender gewonnen voor de bouw van offshore windpark Hollandse Kust (Noord). We gaan toonaangevende innovaties toepassen voor systeemintegratie en flexibilisering van de output.

Hollandse Kust (Noord) wordt wereldwijd een van de eerste offshore windparken die geen subsidie ontvangen. Hiermee onderscheidt Eneco zich opnieuw als koploper in de energietransitie. De capaciteit van Hollandse Kust (Noord) wordt 760 MW en het windpark gaat op jaarbasis 3,3 TWh produceren. Dat is het equivalent van het gebruik van meer dan 1 miljoen huishoudens. Het windpark komt op 18,5 kilometer van de Nederlandse kust bij Egmond aan Zee te liggen. In de loop van 2023 voorzien we de oplevering.

België

Meer wind

Eneco België heeft in 2020 omgevingsvergunningen gekregen voor de aanleg van windparken in Hannut, Turnhout, Beerse, Arendonk en Herentals. De bouw van de parken in Boneffe, Fauvillers en Neufchateau is in 2020 gestart. Op verschillende plaatsen werden bestaande molens vervangen door nieuwe, vaak met meer vermogen.

Het offshore windproject Norther, dat al in juni 2019 op het net werd aangesloten, werd in 2020 officieel opgeleverd en geherfinancierd.

Minder geluid van windmolens

Bij de installatie van windmolens blijft het cruciaal om maatschappelijk draagvlak te krijgen. Om dat te vergemakkelijken, heeft Eneco België in 2020 technologieën geïntroduceerd om het geluid van de windmolens te verminderen.

Groei van zon

Het zonnige voorjaar zorgde voor een piek van 10% in de opbrengst van de Belgische zonneparken. Bestaande projecten ArcelorMittal, Wienerberger en Audi werden in 2020 uitgebreid en nieuwe projecten Bekaert en Vande Moortel werden aan de portfolio toegevoegd.

Crowdfunding door EccoNova

Eneco participeert in initiatieven voor crowdfunding die zijn gerelateerd aan de energietransitie. In 2019 heeft Eneco daarvoor een belang genomen in het Belgische Ecco Nova. Dit toonaangevende platform financiert (internationaal) duurzame projecten door middel van crowdfunding.

Voortbordurend op de sterke groei van 2019 heeft EccoNova zijn team in 2020 verdubbeld. Corona vertraagde de groei, maar de perspectieven blijven positief. EccoNova heeft een strategisch plan voor 5 jaar opgesteld. Het eerste concrete resultaat is de oprichting van Ecco Nova Finance om aangeboden leningen te garanderen, bijvoorbeeld via een hypotheek. Zo kan EccoNova Finance de bankfinanciering vervangen en kunnen klanten profiteren van een uitgebreid en veilig investeringsaanbod. Projectleiders krijgen nu een one-stop-shop om hun project tot € 5 miljoen te financieren.

Zonnige bedrijfsdaken

Eneco wil stimuleren dat zakelijk Nederland 'braakliggende' bedrijfsdaken omvormt naar groene energiecentrales. Zonnepanelen zijn een slimme en zichtbare manier om te verduurzamen. Om zakelijke klanten goed te informeren, hebben we verdiepende artikelen en een whitepaper gedeeld. Daarmee krijgen onze klanten een beeld van de mogelijkheden en afwegingen en kunnen ze een weloverwogen beslissing nemen.

[Lees meer](#)



Gascentrale Enecogen

Enecogen is een op gas gestookte hoogrendements-energiecentrale in de Europoort in Rotterdam. Met Siemens hebben we een overeenkomst gesloten om Enecogen als eerste gasturbine in de wereld uit te rusten

met een upgrade, de zogenoemde ATEP (Advanced Turbine Efficiency Package). Hiermee krijgt Enecogen een brandstofefficiëntie van 1,2% en stijgt het vermogen. De uitvoering is gepland tijdens grote onderhoudstops in 2022 en 2023.

Waterstof als duurzame energiebron voor huishoudens

Eneco doet samen met Coöperatie Deltawind en HYGRO Energy onderzoek naar het gebruik van groene waterstof als energiebron voor huishoudens. Daarbij wordt de energie die een windturbine opwekt via elektrolyse omgezet naar en opgeslagen als waterstof en via een pijpleiding naar huishoudens getransporteerd. Het onderzoek moet uitwijzen of deze techniek grootschalig kan worden toegepast als duurzame energiebron als vervanger van aardgas voor huishoudens in Stad aan 't Haringvliet. De komende jaren wordt het idee verder uitgewerkt. Het streven is om uiterlijk in 2025 op waterstof over te stappen. Wanneer de bewoners van Stad aan 't Haringvliet daarvoor kiezen, hebben zij de primeur in Nederland!

[Lees meer](#)

Groei in duurzame warmte

Eneco is marktleider in duurzame warmte. We helpen overheden, bedrijven en andere partijen bij het omschakelen van aardgas naar andere warmtebronnen. Waar mogelijk sluiten we overeenkomsten om verduurzaming te versnellen.

Warmtetransitie

Wijkaanpak

Eneco heeft een wijkaanpak ontwikkeld met diensten om woningcorporaties en gemeentes te ontzorgen. Daarmee maken we de warmtetransitie klantvriendelijk en betaalbaar. In de wijk Bospolder-Tussendijken in Rotterdam en in de Schiedamse wijk Groenoord passen we die wijkaanpak al toe. Daar hebben we voor huurders en huiseigenaren een aantrekkelijke duurzame warmteoplossing financieel en technisch uitgewerkt. Op 17 december zijn de contracten met de gemeente Schiedam



getekend, naar verwachting gaat in 2021 de schop in de grond.

Met woningcorporaties en in samenspraak met gemeenten, zijn we in gesprek om wijken aan te sluiten op het warmtenet. De woningcorporaties hebben afgesproken om de komende jaren minimaal 100.000 woningen van het aardgas af te halen, onder andere via aansluitingen op warmtenetten. Om dit te versnellen, heeft Eneco met de koepelorganisatie van woningcorporaties Aedes het Startmotorkader afgesloten. Daarin is afgesproken dat huurders niet meer dan nu gaan betalen voor hun warmterekening en dat we met een transparante businesscase samenwerken aan warmteprojecten (zie voor meer details het hoofdstuk One Planet).

Warmtepact

Eneco en andere warmtebedrijven hebben met Natuur & Milieu en de Natuur en Milieufederaties het Warmtepact ondertekend. Natuur & Milieu is initiatiefnemer van het Warmtepact. Het doel is om de groei en de verduurzaming van warmtenetten in Nederland te versnellen en zo de uitstoot van CO₂ en het gebruik van aardgas te verlagen. Met de ondertekening van het Warmtepact belooft Eneco transparant te zijn over de verduurzaming van onze warmtenetten en te werken aan de waardering en de bekendheid van warmtenetten. In november is hiervoor een gezamenlijke landelijke campagne van start gegaan. Verduurzamingsroutes voor onze grootste warmtenetten hebben we openbaar gemaakt op onze website.

Andere warmtebronnen

Aardwarmte

In 2019 heeft Eneco samen met Shell een aanvraag ingediend voor een opsporingsvergunning naar aardwarmte ofwel geothermie. De aanvraag gaat over een deel van Rotterdam, Capelle aan den IJssel, Lansingerland, Krimpen aan den IJssel en Zuidplas. Het gaat om in totaal 70 MWth aan aardwarmte voor bestaande en nieuwe warmtenetten.

In Nieuwegein zoekt Eneco samen met de gemeente en de provincie Utrecht naar een geschikte locatie om in 2021 de eerste proefboring te doen voor een geothermiebron. Eneco neemt hiervoor als partner deel in een breed consortium met onder andere Engie, Huisman en TNO. Het gaat om in totaal 30 MWth aan aardwarmte. Omdat er wordt geboord in een gebouwde omgeving, is er extra aandacht voor omgevingsmanagement.

In Den Haag hebben we de ingebruikname van een geothermiebron aan de Leyweg mogelijk gemaakt. Haagse Aardwarmte Leyweg exploiteert deze bron van circa 2,5 MW. Eneco neemt de warmte af voor ongeveer 750 huishoudens in de buurt.

Aquathermie-warmtepomp Utrecht

Warmte uit gezuiverd afvalwater van rioolwaterzuiveringsinstallaties (RWZI) is nuttig te gebruiken. Daarom ontwikkelen Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden en Eneco een warmtepomp op het terrein van de RWZI in Utrecht. Deze warmtepomp voor aquathermie met een vermogen van 25 MWth wordt de grootste van Nederland. De ontwikkeling van de warmtepomp is enkele maanden vertraagd, onder andere door nieuwe milieuwetgeving rond stikstofemissies. We verwachten dat het definitieve investeringsbesluit in het eerste halfjaar van 2021 wordt genomen. Bij ingebruikname in 2022 of 2023 voorziet de warmtepomp in 10% van de totale warmtevraag van het stadswarmtenet van Utrecht.

BioWarmte Installatie 2

Eind 2020 is de bouw van de tweede BioWarmte Installatie (BWI) in Utrecht afgerond. In 2019 openden we de eerste. Met beide installaties voorzien we in maximaal 40% van de huidige warmtevraag in het Utrechtse warmtenet.

WarmtelinQ

In 2019 heeft Eneco de aanleg van de Leiding door het Midden (LdM) overgedragen aan Gasunie. LdM is een onderdeel van WarmtelinQ, een ondergrondse leiding

waarmee restwarmte uit de Rotterdamse haven kan worden gebruikt om huizen en bedrijven in Zuid-Holland te verwarmen. Tegelijk met de overname van LdM door Gasunie ondertekenden we voorwaarden voor een Warmtetransport Overeenkomst. Daar is in 2020 verder aan gewerkt. Warmtelevering via WarmteLinQ is gepland vanaf najaar 2024.

Duurzame bouwprojecten

De Binckhorst is een transformatiegebied waar kantoren en wooncomplexen worden gebouwd. Het gebied ligt aan een uitloper van het stadswarmtenet. Door het plaatsen van een middenstation creëren we een lokaal net: BinckNet®. Warmtepompen van het project worden in een smart grid gekoppeld aan het net, zodat ze warmteoverschotten en -tekorten kunnen uitwisselen. Op termijn kunnen we in fasen ook duurzame koppelingen maken met bronnen in de omgeving, zoals geothermie.

Kantorencomplex Edge in Amsterdam wordt verbouwd en verduurzaamd. Eneco realiseert voor dit pand de duurzame energievoorzieningen. De combinatie van zonnepanelen met warmte-koude-opslag levert een maximaal duurzame klimaatbeheersing op. Die inspanningen zijn beloond met een BREEAM-NL Outstanding, het hoogste duurzaamheidscertificaat dat te behalen is. We zijn ook in gesprek over het plaatsen van carports en laadpalen op zonne-energie.

Slimme toepassingen

Slimme warmtemeter

De slimme warmtemeter is getest en is gebruiksvriendelijk bevonden. Daarmee is Eneco klaar voor de grootschalige uitrol van de slimme warmtemeter. Vanaf januari 2021 worden zo'n 150.000 warmtemeters vervangen door een slimme warmtemeter, naar verwachting verdeeld over 3 jaar.

Slimme warmtesets

Bij warmteklanten in Leidsche Rijn hebben we een uitgebreide test uitgevoerd met slimme warmtesets. Hiermee onderzoeken we samen

met onze klanten hoe wij hun comfort kunnen verhogen en tegelijkertijd warmteverliezen kunnen verlagen. Ook willen we kijken of we de pieken in de vraag naar warmte beter over de dag kunnen verdelen.

Onderhoud en vervanging

In de moeilijke omstandigheden van 2020 hebben we met onze aannemers toch met succes onderhoud gepleegd. Tijdens deze werkzaamheden zijn best practices ontwikkeld in preventieve maatregelen rondom corona, die daarna op de andere locaties ook zijn gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van thermische camera's, meerdere kantines en de scheiding van personen met kritieke rollen. Zo hebben we in april voor Bio Golden Raand regulier onderhoud kunnen doen. In augustus legden we de BioWarmte Installatie 1 en de gascentrale Lage Weide LW06 in Utrecht tijdelijk stil voor onderhoud. In oktober 2020 is een inspectie van de gasturbine MK12 in Utrecht uitgevoerd. Hiermee is de levensduur tot 2028 verlengd.

De stille tijd bracht op sommige plekken ook gunstige omstandigheden met zich mee, want de binnensteden waren een stuk minder druk. Die gelegenheid hebben we aangegrepen om een aantal complexe vervangingen uit te voeren, onder andere aan de Snellenlaan in Utrecht, de Boompjes in Rotterdam en de A.C Verhoefweg in Nieuwegein.

Kunststofproducent Borealis verduurzaamt met windenergie van Eneco

Eneco heeft in 2020 een overeenkomst gesloten met Borealis voor de levering van hernieuwbare energie voor de Belgische vestigingen van de internationale kunststofproducent. Deze overeenkomst brengt Borealis dichterbij zijn strategisch doel om in 2030 de helft van het totale elektriciteitsverbruik uit hernieuwbare energie te halen en de indirecte uitstoot van koolstofdioxide te reduceren.

[Lees meer](#)



Resultaat: Integratie



Eneco is actief in de hele waardeketen, van productie, via handel, tot levering. Daarmee kunnen wij klanten en assets ook integreren. Dat levert voordeel op, zeker in markten waarin minder subsidie beschikbaar komt en er meer schommelingen zijn in productie en energieprijis.

Slimme oplossingen

Eneco werkt aan geïntegreerde slimme oplossingen om de productie van energie en het rendement te optimaliseren. Ook mogelijkheden voor opslag en een betere balans in het elektriciteitsnet horen daarbij.

In samenwerking met Eneco ontwikkelt Peeeks software voor slimme energieoplossingen achter de meter voor verwarming, zonne-energie, opslag en elektrisch vervoer. In 2020 is een verdere stap gezet naar het monitoren en stuurbaar maken van warmtepompen, als onderdeel van het Home Energy Management Systeem (HEMS). Ook is er gewerkt aan het warmtepompproject THE FCTR E. In nauwe samenwerking met Eneco e-Mobility wordt in

Duitsland de HEMS in vrijwel alle gevallen geïntegreerd met elektrisch laden.

In Nederland is Eneco Comfort-as-a-Service op de markt gebracht, samen met projectontwikkelaar Bo-Ex. Tegen een vast bedrag per maand garandeert Eneco een behaaglijke temperatuur in huis en een vaste hoeveelheid warm water per dag. Er is ook gewerkt aan de SlimmeBoiler Module, waarmee pieken in de productie van zonne- en windenergie op te vangen zijn. De module is verbeterd, en uit een grondige analyse is gebleken dat klanten met dit innovatieve product veel energie kunnen besparen.

Curtailen is aftoppen van het vermogen. Dit is mogelijk door omvormers te installeren die een lager vermogen hebben dan de totale opwekcapaciteit. Zo ontstaat er meer rendement. De industriële wind- en solar curtailment-tak van Peeeks is nieuw leven ingeblazen om samen met de handelsafdeling van Eneco het aantal parken en het aantal marktmogelijkheden te vergroten. Ook is er een pilot gestart om vanaf 2021 een schaalbare propositie te hebben om zon- en windparken van het mkb en bedrijfszonnedaken te kunnen curtailen.

Back-upbatterijen voor KPN

In mei 2020 is KPN met een aantal partners, waaronder Eneco, een onderzoek gestart naar hoe de honderden back-upbatterijen die het telecombedrijf in wijkcentrales gebruikt, kunnen bijdragen aan het balanceren van het stroomgebruik.

Schwarmbatterie

In Duitsland hebben LichtBlick en Peeeks samengewerkt aan de verdere commerciële opschaling van de Schwarmbatterie, een combinatie van zonnepanelen en batterijopslag. Hiermee kunnen gebruikers hun eigen consumptie optimaliseren en geld verdienen met de flexibiliteit die een batterij mogelijk maakt. Ook is gewerkt aan het verder uitbreiden van de commerciële kanalen via onder andere Audi, Krannich en CitrinSolar.

Solar van LichtBlick

Onze Duitse dochter LichtBlick heeft in 2020 een innovatief product voor particulieren gelanceerd: Solar. Dit is een geïntegreerde oplossing waarmee huishoudens levenslang geen energiekosten meer hebben. Het bevat een module met zonnepanelen, het thuisopslagsysteem SchwarmBatterie, de intelligente SchwarmBox die de SchwarmBatterie ondersteunt, en een elektriciteitscontract met LichtBlick.

Handelsvloer

De ontwikkelingen in 2020 op de groothandelsmarkten voor energie zijn opmerkelijk te noemen. Temperaturen die stegen tot recordhoogte leidden tot aanzienlijke afwijkingen van de vraag naar warmte en gas in vergelijking met het normale temperatuurpatroon. Ook het coronavirus heeft gezorgd voor afwijkingen in het energieverbruik, vooral tijdens de lockdownperiodes vanaf maart en in december. De handelsafdeling van Eneco (Eneco Energy Trade) heeft zich in toenemende mate bezig gehouden met het voorspellen en balanceren van de effecten hiervan op onze portfolio van flexibele energieproductie- en -opslagfaciliteiten, en daarnaast met het verhandelen van tekorten en overschotten op de groothandelsmarkten in en buiten de landen waar Eneco actief is. De marktprijzen schommelden sterk in vergelijking met voorgaande jaren, voor een deel ten gevolge van de weersomstandigheden en de coronacrisis. De daaruit voortvloeiende, voor Eneco gunstige marktomstandigheden hadden een positief effect op de resultaten.

Bijzonder noemenswaardige gebeurtenissen zijn het afsluiten van langetermijncontracten met zowel een vooraanstaande grote klant als een toonaangevende industriële speler, ten behoeve van het subsidieloze wind-op-zee-park Hollandse Kust (Noord). Daarnaast werden langetermijncontracten aangegaan voor de inkoop van wind- en zonne-energie met externe ontwikkelaars waaronder Swifterwind en Kroningswind. Het afsluiten van leveringscontracten op corporate niveau met internationale klanten, zoals met Borealis in België, is ook het vermelden waard.

Eneco's portfolio van faciliteiten voor de flexibele productie van energie heeft geprofiteerd van de marktomstandigheden die hebben gezorgd voor relatief gunstige zogeheten spark spreads, ofwel de bruto marge tussen de energieopbrengsten en de daaraan gerelateerde kosten voor gas en CO₂-emissierechten. Daarnaast is Eneco gedurende het hele jaar zeer actief geweest op het gebied van het leveren van aanvullende diensten aan de netbeheerder.

De handelsafdeling van Eneco heeft in de loop van 2020 het IT-platform vernieuwd en is overgestapt op een nieuwe IT-leverancier voor de bedrijfskritische processen. Daarnaast is er geïnvesteerd in voorzieningen voor energiebeheer, zoals expertise op het gebied van weersvoorspellingen, het realtime aansturen van productiefaciliteiten en het voldoen aan wet- en regelgeving.

Power-to-X

'Power-to-X' is het omzetten van elektriciteit naar bijvoorbeeld warmte of (groene) waterstof. Een voorbeeld daarvan is het inzetten van elektrische boilers voor warmteopwekking. Ook nemen we deel aan projecten voor groene waterstof als nieuwe energiebron.

Stoom uit wind- en zonne-energie

Voor de Nederlandse industrie en warmtenetten liggen er aantrekkelijke kansen om te verduurzamen, bijvoorbeeld met de elektrode-boiler. Met de Eneco-e-boiler wordt energie uit zon en wind omgezet in warmte en stoom. Daarmee neemt niet alleen de uitstoot van CO₂ en NO_x af, maar dalen ook de energiekosten. De e-boiler wordt veelvuldig ingezet in landen als Noorwegen en Duitsland. Eneco introduceert die nu in Nederland.

E-boiler in Ypenburg

De warmtekrachtcentrale van ons stadswarmtenet in Ypenburg is uitgebreid met een e-boiler. Daarmee elektrificeren we deels de warmteproductie voor het netwerk als vervanging voor gasgestookte warmte. Het is voor het eerst dat een e-boiler voor

stadswarmte wordt toegepast. Ingebruikname is gepland voor de eerste helft van 2021.

Waterstof

Eneco voorziet dat waterstof een belangrijke rol gaat spelen in de energiemix van de toekomst. Daarom hebben we een strategie ontwikkeld om deel te nemen in bepaalde waterstofprojecten. Zo zijn we onder andere trotse deelnemer in het project H2GO. Het doel van dit project is om aan te tonen dat waterstof een veilige, betrouwbare en betaalbare vervanger is van aardgas in de bebouwde omgeving. H2GO is een samenwerking met partijen als Gasunie, Stedin en de lokale bewoners van Stad aan 't Haringvliet en ondernemers op Goeree Overflakkee. Bij windpark op zee Hollandse Kust Noord wordt door het consortium Crosswind gepioneerd met de productie van waterstof op zee.

Groei in energiemangement

Voor zakelijke klanten levert goed management van hun energiesysteem geld op. We bieden onze klanten diensten aan om dat makkelijker te maken en om hen inzicht te bieden in mogelijkheden om te besparen. Onder andere de regiomanagers van Eneco ondersteunen de industrie hierbij, in Groningen, IJmond, Rijnmond en West-Brabant en Zeeland. Het team geeft onder andere advies over de inzet van elektrodeboilers, en in 2020 heeft Eneco voor deze e-boilers nieuwe propositities in de markt gezet. De eerste is StoomCompleet, waarbij Eneco de volledige diensten levert. Daarnaast is er het beperktere Levering & Aansturing. Bij dit laatste investeert de klant zelf in de e-boiler en verzorgt Eneco de levering van groene stroom en de aansturing. Inmiddels zijn er 6 projecten in ontwikkeling voor in totaal 70,5 MW opgewekt door e-boilers.

Het team van regiomanagers richt zich ook op integrale energievraagstukken binnen de logistieke knooppunten. Dit heeft al in totaal 35 MW aan nieuwe zonnedakprojecten opgeleverd waarvoor subsidie is aangevraagd.

Mijn Eneco Zakelijk

Mijn Eneco Zakelijk biedt zakelijk klanten realtime inzicht in de facturen, verbruiken, aansluitingen en bedrijfsgegevens. De portal is voorzien van een nieuw design. In 2020 was selfservice een speerpunt: het doorgeven van mutaties is sterk vereenvoudigd.

Eneco GroenGroeien

Voor onze zakelijke koplopers hebben we in 2020 Eneco GroenGroeien ontwikkeld. Met de producten en diensten binnen GroenGroeien helpen we onze klanten zo veel mogelijk elektriciteit volledig af te nemen uit hernieuwbare bronnen op momenten dat deze bronnen ook daadwerkelijk groene stroom produceren. Gezamenlijk streven we ernaar dat vraag en aanbod optimaal op elkaar worden afgestemd. Zo kunnen klanten op ieder uur van de dag zo veel mogelijk gebruikmaken van stroom uit duurzame bronnen.

In 2020 hebben we samen met een aantal toonaangevende klanten, waaronder NS, KPN, RET en DSM, pilots opgezet met Eneco GroenGroeien. Met de pilots richten we ons op het opstellen van het GroeiPlan, de ideale bronnenmix, de inzet van batterijen en het in kaart brengen van de match tussen stroomvraag en duurzaam aanbod.

Wereldprimeur: slim laden van elektrische auto's

Eneco eMobility neemt samen met GreenFlux en Royal HaskoningDHV deel aan een wereldprimeur op het gebied van laden van elektrische auto's. Het kantoor van RoyalHaskoningDHV is de eerste locatie ter wereld waar elektrische auto's slim worden geladen door middel van machine learning. De laadpalen worden beheerd Eneco eMobility, met slimme laadtechnologie van GreenFlux. Het resultaat is dat er drie keer zoveel laadvermogen uit hetzelfde beschikbare installatievermogen tot stand wordt gebracht. Doelstelling van Royal HaskoningDHV is om een 100% elektrisch wagenpark te realiseren.

[Lees meer](#)



Eneco EnergieCoach

Veel ondernemers willen omschakelen, maar ze weten niet altijd hoe dat kan en of het hen iets oplevert. De Eneco EnergieCoach helpt grootzakelijke en mkb-klienten daarbij. Op basis van een intake door een energie-expert en een scan van het bedrijfspand ontvangt het bedrijf een advies op maat. Via een online dashboard ziet de ondernemer welke duurzame maatregelen het hoogste rendement opleveren en welke nodig zijn om te voldoen aan energiewetgeving. In samenwerking met Eneco Zakelijk en de DPG Media is een campagne opgezet om zakelijke klienten te laten kennismaken met de EnergieCoach. De campagne is gestart in september en loopt tot half januari 2021.

Rotterdamse klimaatdeal

Met de gemeente Rotterdam en de Rabobank heeft Eneco een Rotterdamse klimaatdeal gesloten om 40 Rotterdamse bedrijfsterreinen energieneutraal te krijgen in 2030. We starten met 3 pilots: Spaanse Polder, Gadering-Hoogvliet en Stadionweg. Met de Eneco EnergieCoach krijgen de bedrijven en terreinmanagers inzicht in hun energieverbruik en mogelijkheden om te besparen.

EnergieManager van LichtBlick

LichtBlick in Duitsland heeft een nieuwe dienst: de EnergieManager. Dit is een digitale energiebeheerservice voor het mkb. De EnergieManager maakt het verbruik van elektriciteit, gas en water op alle locaties inzichtelijk en helpt energie en kosten te besparen.

Virtual Power Plants

Klienten die zelf duurzame energie opwekken, gebruiken die niet altijd op het moment van productie. Hoewel wij ons aandeel in NextKraftwerke in het begin van 2021 hebben verkocht, hebben we hen in 2020 geholpen om te veel geproduceerde stroom te verhandelen via zogenoemde Virtual Power Plants.

Next Kraftwerke

Eneco en Next Kraftwerke werken op verschillende gebieden samen. Zo sturen we gezamenlijk een batterij van 2 MW aan bij onze klant Peleman Industries. Ook koppelen we de warmtekrachtcentrale van onze AgroEnergy-klienten aan een Virtual Power Plant, zodat ze met hun capaciteit het net in balans kunnen houden.

Next Kraftwerke heeft zijn positie als een van de grootste Virtual Power Plants (VPPs) ter wereld in 2020 verder verstevigd: het bedrijf groeide naar meer dan 8.500 MW onder management. Next Kraftwerke wordt dan ook internationaal erkend als koploper in dit vakgebied. In 2020 is het bedrijf opgenomen in de Global Cleantech 200, als een van 10 bedrijven die zijn benoemd tot Bloomberg New Energy Finance Pioneer. Next Kraftwerke werd door CHARGE gekozen als winnaar in de categorie 'Best Product & Innovation Brand'.

Resultaat: One Planet



Als iedereen in de wereld zou leven zoals wij in Nederland, hadden we voor onze behoeften zo'n 3 aarden nodig. Eneco wil zijn impact binnen de draagkracht van de aarde brengen. De afgelopen 5 jaar hebben wij samen met onze klanten en leveranciers gewerkt aan het One Planet-programma. De resultaten hiervan leest u in dit hoofdstuk. Voor 2021-2025 ontwikkelen we ons nieuwe programma One Planet CSR (*corporate social responsibility*), wederom gekoppeld aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

Klimaat

Eneco wil een bijdrage leveren aan het halen van de doelen van het Parijse klimaatakkoord uit 2015. Dat betekent dat de samenhangende emissies van onze leveranciers, onze bedrijfsvoering en onze klanten (ketenemissies) beperkt moeten blijven om ruim onder 2°C opwarming van de aarde te blijven, met een streven naar 1,5°C. De impact van onze ketenemissies op klimaatverandering is relatief groot. Onze eigen emissies (scope 1 volgens het Greenhouse Gas Protocol) bestaan voornamelijk uit de CO₂-emissies van onze elektriciteitscentrales. De grootste impact zit in onze scope 3-emissies, vooral in het gebruik van aardgas voor met name de verwarming van de huizen en kantoren van onze klanten.

Onze One Planet-doelstellingen

- Ruim onder de 2°C opwarming van de aarde blijven, met een streven naar 1,5°C (Parijsakkoord)
- Het aandeel duurzame elektriciteitsproductie van de totale levering is 50% in 2022

Onze activiteiten gaan netto niet ten koste van de biodiversiteit en ecosystemen



Klimaat



Biodiversiteit



Binnen de draagkracht van onze aarde

Schone lucht



Circulariteit



- Samen op weg naar 100% duurzame mobiliteit
- Rookgasreiniging volgens de best beschikbare en bewezen technieken

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) waar circulariteit onderdeel van is

Ruim onder de 2°C opwarming van de aarde blijven, met een streven naar 1,5°C

De afspraken om dit doel te halen zijn vertaald naar een koolstofbudget voor ons bedrijf, inclusief onze leveranciers en klanten. Dit budget is vastgesteld met de methode SDA (Sectoral Decarbonisation Approach) van het Science Based Target initiative (SBTi).

Al sinds de ondertekening van het Parijse Klimaatakkoord in 2015 blijven onze ketenemissies onder het afgesproken koolstofbudget. De lagere emissies in de afgelopen jaren zijn vooral het gevolg van onze investeringen in duurzame energie, waardoor de emissies van onze warmte- en elektriciteitslevering gedaald zijn. In 2020 is de daling verder versterkt door de pandemie, waardoor de omvang van onze levering afnam in met name de zakelijke markt.

In alle landen krijgen onze consumenten- en MKB-klanten volledig groene stroom. In Duitsland ook al onze zakelijke klanten.

In 2020 heeft LichtBlick – onze Duitse dochter – een klantenportefeuille overgenomen van E.ON. Dit betekent dat 260.000 elektrische-warmteklanten met in totaal 355.000 leveringscontracten voor elektriciteit zijn

overgedragen aan LichtBlick. Aangezien we de afgelopen jaren ruim onder het afgesproken koolstofbudget zaten, hebben we – aanvullend aan onze SBTi-doelstelling – de doelstelling voor 2020 aangescherpt naar een koolstofbudget van maximaal 15,5 Mton CO₂-eq. In 2020 bedroegen onze emissies over de hele keten 14,0 Mton CO₂-eq., waarmee we ruim onder het koolstofbudget blijven.

Om te voldoen aan de vereisten van het Global Reporting Initiative (GRI) voor het rapporteren over onze niet-financiële data, hebben we het afgelopen jaar gewerkt aan het professionaliseren van de rapportage over het eigen energieverbruik en bijbehorende emissies door mobiliteit en onze panden in alle landen waar we actief zijn. Het is onze ambitie om niet-financiële data op hetzelfde kwaliteitsniveau te krijgen als de financiële data.

Het aandeel duurzame elektriciteitsproductie in de totale levering is 50% in 2022

Het aandeel duurzame productie in onze totale elektriciteitslevering is gestegen van 21,6% in 2019 naar 28,2% in 2020¹ (inclusief de verworven E.ON-portefeuille in Duitsland). Dit komt onder meer door de daling van het geleverde volume met 6%, maar voornamelijk door de geproduceerde en ingekochte elektriciteit afkomstig van nieuwe wind- en zonneparken, zoals de offshore windparken Blauwwind (Borssele II&IV) en Seamade

(België). We verwachten ons doel voor 2022 te halen door onze forse investeringen en door meer langetermijncontracten in de vorm van Power Purchase Agreements (PPA's).

Lid van Corporate Leaders Group Europe

Eneco is toegetreden tot de Corporate Leaders Group Europe. Dit is een van leidende coalities op het gebied van klimaat op Europees niveau. De coalitie zet zich onder andere in voor het bereiken van een klimaatneutrale economie in 2050 en heeft succesvol gelobbyd voor het EU-klimaatdoel om de CO₂-uitstoot in 2030 met 55% te verminderen in plaats van de eerder afgesproken 40%, een belangrijk onderdeel van de European Green Deal.

De leden van de Corporate Leaders Group Europe moeten aan strenge criteria voldoen om lid te worden, waaronder door het SBTi goedgekeurde doelstellingen (zie SBTi: Companies taking action). Andere leden zijn onder andere Ikea, Microsoft en DSM.

Wet- en regelgeving

De Nederlandse overheid blijft inzetten op reductie van de CO₂-emissie. Eind 2020 heeft de overheid een wetsvoorstel ingediend om de uitstoot van kolencentrales in de jaren 2021-2023 te beperken. Dit is de uitwerking van de Urgenda-uitspraak en komt boven op de verplichting voor kolencentrales om te

	Target 7.2	Doelstelling Eneco	Resultaat 2020
 	<p>Bevorderen van gebruik van hernieuwbare energie (CBS)</p>	<p>Aandeel duurzame elektriciteitsproductie van totale levering verhogen naar 50% in 2022</p>	<p>28,2%</p>
 	<p>Klimaatbeleid en reductie uitstoot broeikasgassen (CBS)</p>	<p>Ruim onder de 2°C opwarming van de aarde blijven, met een streven naar 1,5°C</p>	<p>14,0 Mton CO₂eq</p>

¹ Anders dan in de berekeningen voor 2019, hebben we in de berekeningen voor 2020 in de noemer onze bruto leveringen aan onze telers opgenomen in plaats van onze netto levering (een aantal AgroEnergy klanten levert binnen bepaalde tijdsbestekken stroom aan Eneco die afkomstig is van hun lokale warmtekrachtinstallaties (WKK's)).

stoppen met het gebruik van kolen na 2025. Daarnaast is er een wetsvoorstel voor een minimum CO₂-prijs voor de productie van elektriciteit aanhangig, dat in 2019 is ingediend.

In 2020 is de SDE++ subsidieregeling voor het eerst opengesteld voor aanvragen voor elektrificatietoepassingen zoals e-boilers en grootschalige warmtepompen. Eneco heeft een aantal aanvragen ingediend voor elektrificatie projecten.

De wet die verplicht tot het beëindigen van het gebruik van laagcalorisch aardgas uit Groningen per oktober 2022, is definitief in werking getreden in 2020. Als gevolg van deze wet zal Eneco de centrales in Utrecht moeten ombouwen naar hoogcalorisch gas en moet gasnetbeheerder GTS op tijd een netaansluiting voor hoogcalorisch gas aanleggen. De nodige stappen worden gezet voor een tijdige uitvoering.

In 2020 is de overheid begonnen met twee grote wetstrajecten: een nieuwe Warmtewet en een nieuwe Energiewet, waarin de Elektriciteits- en Gaswet worden geïntegreerd. Met name de Warmtewet zal leiden tot verandering van de warmtemarkt, want gemeenten krijgen een grote rol toebedeeld in het realiseren van de warmtetransitie in iedere wijk. Naar verwachting zullen deze wetsvoorstellen pas in de volgende kabinetsperiode naar het parlement worden gestuurd. Eneco is actief betrokken bij deze wetstrajecten, veelal in sectorverband.

Een zorgpunt is de schaarste aan transportcapaciteit op het elektriciteitsnet. Eneco heeft in 2020 al te maken gehad met afschakeling van enkele wind- en zonparken. Adequate wet- en regelgeving is nodig om de schaarste op te lossen en te voorkomen.



Biodiversiteit

Biodiversiteit is van belang voor een veerkrachtige natuur en dus voor een leefbare aarde. Onze activiteiten willen we niet ten koste laten gaan van de biodiversiteit en ecosystemen. Ook kunnen we bij omwonenden en andere stakeholders meer draagvlak voor onze projecten krijgen door in onze projectontwikkeling rekening te houden met de biodiversiteit.

Onze activiteiten gaan netto niet ten koste van de biodiversiteit en ecosystemen

Er wordt een onderzoek gestart naar het effect van zonneparken op biodiversiteit. Eneco is samen met 25 andere ontwikkelaars van grondgebonden zonneparken partner in het EcoCertified Solar Parks project. Verschillende beheerstrategieën zoals maaien en begrazing worden samen met de inrichting van zonneparken meegenomen in het onderzoek naar ecosysteemdiensten, zoogdieren, vogels, insecten, bodemdiversiteit en bodemkwaliteit. Daarbij wordt ook gewerkt aan een industriebreed gedragen certificering voor zonneparken, die ook samen met het beheer en de inrichting daarvan bijdraagt aan een omgeving met een grotere biodiversiteit.

Natuurontwikkeling

In het windpark op zee Borssele III/IV zijn in oktober 2020 oesterkooien geplaatst ter bescherming tegen erosie. In het voorjaar van 2021 wordt in het windpark substraat met schelpmateriaal aangebracht waarop de oesterlarven zich kunnen nestelen. Zo hopen we een plat oesterrif een kickstart te geven. In windpark op zee Luchterduinen wordt in 2021 bekeken of de oesters zich succesvol hebben genesteld en of ze larven produceren in het park. In samenwerking met de Stichting de Rijke Noordzee wordt onderzocht of zich in Luchterduinen biogene riffen hebben ontwikkeld. Omdat er al 5 jaar geen bodemberoerende visserij heeft plaatsgevonden, is het mogelijk dat er in het windpark zandkokerwormriffen zijn ontstaan.

Biomassa

Om onze One Planet-doelen te behalen, hebben we alle duurzame energiebronnen nodig: zon, wind, aardwarmte, energie uit water en ook biomassa. Dit is het biologisch afbreekbare deel van producten, afval en reststoffen uit de land- en tuinbouw, onze bossen, de zee of industrieel en huishoudelijk afval.

Er is veel maatschappelijke aandacht voor het gebruik van biomassa voor energietoepassingen. De SER heeft een advies geschreven dat de basis gaat vormen voor overheidsbeleid. De kern van het advies van de SER is dat biomassa zo hoogwaardig mogelijk moet worden ingezet en dat de biomassa moet voldoen aan heldere duurzaamheidseisen. Daarbij adviseert de SER om laagwaardige inzet (o.a. lage-temperatuurwarmte en elektriciteit) af te bouwen, om overbruggingstoepassingen (zoals hoge-temperatuurwarmte voor de industrie) om te bouwen en om hoogwaardige inzet (materialen en feedstocks) op te bouwen. Eneco onderschrijft deze indeling en conclusies. Wij delen ook de conclusie dat je geen biomassa moet verbranden puur en alleen voor het opwekken van elektriciteit, omdat er voldoende duurzame en goedkopere alternatieven zijn zoals wind en zon. Bij het gebruik van biomassa voor het opwekken van warmte ligt dat echter genuanceerder. Biomassa is nog wel nodig voor de productie van duurzame warmte in de gebouwde omgeving zolang er lokaal onvoldoende andere rendabele duurzame alternatieven zoals restwarmte, aquathermie en geothermie beschikbaar zijn. Biomassa kan daarnaast goed gebruikt worden voor de productie van stoom van hoge temperatuur voor industriële toepassingen.

Het uitgangspunt van Eneco bij biomassa is dan ook dat we het alleen toepassen als er te weinig duurzame alternatieven beschikbaar zijn en dat we alleen biomassa gebruiken die voldoet aan strikte duurzaamheidscriteria. We gebruiken biomassa met door de Europese en Nederlandse overheid goedgekeurde certificaten – zoals Better Biomass – om aan te tonen dat de biomassa die wij verwerken, verhandelen en toepassen, voldoet aan internationale duurzaamheidscriteria en eisen aan ketenbeheer. Deze certificaten stellen voorwaarden voor broeikasgasemissies, concurrentie met voedsel en lokale

toepassingen van biomassa, biodiversiteit, milieu, welvaart en welzijn. Is er onvoldoende aanbod van biomassa met de benodigde certificaten, dan gebruikt Eneco het Nederlandse verificatieprotocol. Daarmee kunnen de duurzaamheidscriteria op onderdelen afgedekt worden met certificeringsregelingen die de Nederlandse overheid heeft erkend, zoals FSC.

We gebruiken afvalhout en reststromen die in ons land geen verdere hoogwaardige toepassing hebben. In de centrale Eneco Bio Golden Raand worden houtsnippers van afvalhout omgezet in groene stoom en groene elektriciteit. Het afvalhout is onder andere afkomstig van bouw- en slooafval, grof huishoudelijk afval en gemeentelijke milieustraten, zo veel mogelijk regionaal uit Nederland en omliggende landen. Bij de BioWarmte Installatie Lage Weide in Utrecht maken we duurzame warmte en gebruiken we vooral houtshreds, materiaal dat gemaakt wordt uit groenafval of dat overblijft na compostering. De overige biomassa bestaat uit houtchips afkomstig van regulier onderhoud van parken, plantsoenen en beheerde bossen. De houtresten worden zo lokaal mogelijk verzameld, waarbij we ons inspannen om onze leveranciers de schoonste voertuigen (Euro VI) te laten gebruiken voor de aanvoer ervan.

De emissies van stikstof en fijnstof tijdens de verbranding beperken we in zeer vergaande mate doordat we strengere eisen stellen aan de rookgasreiniging dan de wet voorschrijft. Dit is mogelijk doordat we gebruikmaken van de best beschikbare technieken. De samenstelling van de gereinigde rookgassen wordt continu gemonitord en periodiek gerapporteerd aan gemeenten en betrokken instanties.

Onderzoekssamenwerkingen

GROW is een samenwerkingsprogramma van 20 toonaangevende partners voor onderzoek, ontwikkeling en demonstraties op het gebied van offshore windenergie. De partners wisselen kennis uit en werken aan kostenverlaging voor offshore windenergie en waardevergroting binnen het energiesysteem en het ecosysteem. In november 2019 is in het kader van GROW een demonstratie van de techniek Gentle Driving of Piles (GDP) uitgevoerd op de Tweede Maasvlakte.

Buispalen zijn de grond in geheid met behulp van verschillende technieken: de traditionele slagtechniek, verticaal trillen en de GDP-techniek die bestaat uit gecombineerd verticaal en torsietrillen. Uit metingen bleek dat de GDP-techniek de paal effectief op diepte kreeg met minder geluid en trillingen naar de ondergrond.

In de huidige fase van het project worden de metingen verder verwerkt om modellen te valideren die het hegedrag en de draagkracht van de geïnstalleerde paal berekenen. Als GDP succesvol tot volledige schaalgrootte kan worden ontwikkeld, is het een veelbelovende techniek die stiller is dan de huidige technieken, wat beter is voor zeezoogdieren. Na het GDP-project zijn drie vervolgprojecten voorzien. In GDP 1.2 wordt het gedrag in klei geanalyseerd en wordt de energieconsumptie geoptimaliseerd. In SIMOX worden verschillende geluidarme heitechnieken met elkaar vergeleken. En GDP 2.0 ten slotte wordt een demonstratie van de techniek op volledige schaalgrootte.

In het Belgische windpark op zee Norther is een grootschalig experiment ingericht voor zeewierkweek in een windpark. De verankeringen zijn geplaatst en de kweeksystemen worden in 2021 geïnstalleerd. Norther is het eerste windpark waarin een zeewierkweekstelsel wordt getest. Dit is een belangrijke stap in het effectief gebruikmaken van de beschikbare ruimte op de drukke Noordzee.

In 2020 is de samenwerking met Rijkswaterstaat voor vogelonderzoek doorgezet. Hiervoor zijn zowel radars als camera's gebruikt. In 2021 worden de data geanalyseerd en komen de resultaten beschikbaar. Ook in windpark op zee Borselle III/IV is het gedrag van vogels onderzocht.

Steenmeel tegen stikstof

In het Nationaal Park De Hoge Veluwe zijn kleinschalige experimenten met het verspreiden van steenmeel succesvol verlopen. Eneco draagt hier financieel aan bij. Vanaf nu wordt het verspreiden van steenmeel op grotere schaal toegepast. Een promovendus onderzoekt de effecten ervan. Het doel is om op de heide de biodiversiteit van planten, insecten en vogels weer te vergroten.

Groen dak op warmteoverdrachtsstation

Er is een initiatief gestart om een groen dak aan te leggen op een warmteoverdrachtsstation in Utrecht. Op een groen dak komen watermanagement, verkoeling en natuur samen. Groene daken kunnen helpen om het klimaat in de stad te stabiliseren, en bij hevige regenval functioneren groene daken als een extra wateropslag. Ook bij extreme hitte of langdurige droogte kunnen groene daken positief bijdragen aan het stadsklimaat.

Schone lucht

In de landen waarin wij actief zijn, is de luchtkwaliteit slechter dan de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) adviseert en voldoet die soms zelfs niet aan de Europese normen. Eneco heeft een beperkte impact op deze luchtkwaliteit, maar we vinden het van belang om bij te dragen aan schone lucht.

Rookgasreiniging

Waar regelgeving achterloopt op de technische mogelijkheden, willen we vooroplopen door strengere eisen voor de uitstoot te laten opnemen in de vergunning, zoals we dat hebben gedaan bij de bouw van de Enecogencentrale. Ook bij onze BioWarmte Installatie Lage Weide in Utrecht hebben we strengere emissie-eisen aangevraagd dan de wet voorschrijft. Daarnaast gaan we de samenstelling van de rookgassen scherper in de gaten houden dan de wet van ons eist. Energieproductie met brandstoffen als biomassa en aardgas gaat gepaard met de uitstoot van onder andere fijnstof en stikstof. Ons commitment is om rookgasreiniging toe te passen volgens de best beschikbare en bewezen technieken.

Samen op weg naar 100% duurzame mobiliteit

Duurzame mobiliteit draagt bij aan schonere lucht en reductie van de CO₂-uitstoot. De pandemie heeft in een zeer kort tijdsbestek duidelijk gemaakt dat mobiliteit beperkt kan

worden door de inzet van digitale communicatiemiddelen.

In de toekomst gaan we vaker thuiswerken. Dit heeft een positief effect op onze footprint. Wat betreft onze mobiliteit is per fte een daling van de CO₂-uitstoot van 58% bereikt ten opzichte van 2016 (1,2 ton CO₂/fte in 2020 versus 2,9 ton CO₂/fte in 2016). De absolute uitstoot van onze interne bedrijfsvoering (mobiliteit en energie voor onze panden) daalde naar 3,7 kton in 2020 ten opzichte van 8,7 kton (-58%) in 2016.







Sinds 2008 compenseren we de CO₂-uitstoot van onze interne bedrijfsvoering via REDD+ en Gold Standard CO₂-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 2020 is de CO₂-uitstoot gecompenseerd om tot een klimaatneutrale interne bedrijfsvoering te

komen. De verduurzaming van onze mobiliteit maakt compensatie uiteindelijk overbodig.

We zijn koploper in duurzame mobiliteit. Ons Nederlandse personenwagenpark wordt sinds 2018 snel verduurzaamd. Eind 2020 was al 76% van ons personenwagenpark in Nederland duurzaam (elektrisch of rijdend op groen gas). We verwachten in 2022 een volledig duurzaam personenwagenpark te hebben in Nederland. In België en Duitsland is inmiddels ook een start gemaakt en verwachten we in 2025 een volledig duurzaam personenwagenpark te hebben.

Circulariteit

Onze impact op mens, economie en milieu wordt mede veroorzaakt door de inkoop van goederen en door de inkoop en huur van apparatuur. Behalve op kwaliteit, service en

	Target 11.6	Doelstelling Eneco	Resultaat 2020
	 <p>Verminder milieu-impact in steden (CBS)</p>	Samen op weg naar 100% duurzame mobiliteit	<p>-58% CO₂-besparing t.o.v. 2016 (1,2 versus 2,9 ton CO₂/FTE)</p> <p>76% van ons Nederlandse personenwagenpark is inmiddels fossielvrij</p>
	 <p>Duurzaam managen en beschermen van mariene en kustecosystemen (CBS)</p>	Onze activiteiten gaan netto niet ten koste van de biodiversiteit en ecosystemen	<p>Eerste resultaten oesterpilot Luchterduinen</p> <p>Partner in WinWind (duurzame krabben- en kreeftenvisserij), GROW en GROW-pilot 'Gentle driving of piles'</p> <p>Samenwerking met Rijkswaterstaat: onderzoek vogelgedrag bij Luchterduinen</p>
	 <p>Aantasting land en bodem (m.b.t. stikstofoverschot)(CBS)</p>	Onze activiteiten gaan netto niet ten koste van de biodiversiteit en ecosystemen	Cofinanciering natuurherstellende maatregelen

kosten selecteren we onze leveranciers op duurzaamheid. Bij elk inkoopvraagstuk vragen we onszelf en onze leveranciers of de behoefte duurzamer kan worden ingevuld.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Met Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) verleggen we accenten in het reguliere inkoopproces en letten we ook op sociale en ecologische criteria bij de selectie van leveranciers. Voor 2020 hadden we het doel gesteld dat de MVI-criteria deel zouden uitmaken van 60% van onze contracten met een inkoopvolume groter dan € 50.000. Dit doel hebben we niet geheel gehaald, omdat de MVI-criteria gesteld in tenders niet altijd tot concrete afspraken in contracten hebben geleid. We hebben echter wel een stap voorwaarts gemaakt. Zo hadden we in 2019 voor elke categorie een Category Card opgesteld met duurzaamheidscriteria die de inkopers kunnen gebruiken in hun aanbestedingen. Door hier gebruik van te maken, zijn uiteindelijk in 36% van de contracten een of meer duurzaamheidscriteria opgenomen. In 2021 bekijken we hoe we van MVI-criteria in de tenders komen tot daadwerkelijk vastgelegde duurzaamheidsafspraken in de contracten.

Circulair inkopen

Het percentage circulaire inkopen is van 6% in 2019 gestegen naar 13% in 2020. Niet de gestelde 20%, maar wel een verdubbeling ten opzichte van 2019. Een mooi voorbeeld is dat we er met een leverancier in geslaagd zijn om het restproduct 'bodemas' 100% herbruikbaar te maken. Bodemas is de reststof die overblijft na verbranding in een verbrandingsinstallatie of de ketel. Ons gewassen bodemas kan nu als een duurzaam, schoon en veilig alternatief voor zand en grind dienen voor de productie

van klinkers, trottoirbanden, stoeptegels, industrieplaten, rioolbuizen en putten. Een andere toepassing is een alternatief voor glazuur op aardewerk.

We zijn ons meer bewust van onze verantwoordelijkheid voor het materialenvraagstuk dat verbonden is aan de energietransitie. Daarom zijn we eind 2020 gestart met het uitvoeren van een nulmeting om de *high impact areas* van Eneco te bepalen waar circulariteit een belangrijke rol kan spelen. In 2021 weten we welke gebieden dat zijn en wat we circulair kunnen maken.

Naar meer Leaders

Onze strategische en voorkeursleveranciers toetsen we op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid (MVO). We werken hiervoor samen met EcoVadis. In 2022 willen we het percentage Leaders op het gebied van MVO onder onze top 50 van leveranciers omhoog brengen naar 40%. Dit kan alleen in goede samenwerking met de leveranciers en het vergt van beide partijen tijd en inzet. Het jaardoel van 15% met de score Leader is gehaald. Het aandeel van leveranciers met de score Leader is nu 18% en het aandeel met de score Performer (één trede lager) is 30%. We zijn dus op koers, maar het zal nog de nodige inspanningen vergen van zowel Eneco als leveranciers om het target voor 2022 te halen. Wanneer de score van een leverancier hier aanleiding toe geeft, nemen we de resultaten met de leverancier door met als doel de scores op Environmental, Social & Governance (ESG) verder te verhogen.

Minstens 90% van onze inkoopuitgaven willen we besteden bij leveranciers die onze Supplier Code of Conduct onderschrijven (zie bijlage). Van het inkoopvolume in 2020 is 90% afkomstig van leveranciers die deze code hebben getekend.

	Target 15.5	Aanpak Eneco	Resultaat 2020
The icon for SDG 15.2, 'Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, conserve and restore degraded forests, and enhance resilience of terrestrial ecosystems by protecting natural habitats', is shown. It features a green background with white silhouettes of a tree, a leaf, and a globe, with the text 'TARGET 15-2' at the top and 'END DEFORESTATION AND RESTORE DEGRADED FORESTS' at the bottom.	Biodiversiteit (CBS)	Inkopen van biomassa die voldoet aan strikte duurzaamheidseisen (NTA8080/Better Biomass, FSC of vergelijkbaar)	Eneco toetst al haar biomassaprojecten aan het duurzaamheidskader NTA8080 met het certificeringsschema Better Biomass

Verantwoordelijkheid voor onze leveranciers

Corona en het thuiswerken hebben voor onze facilitaire leveranciers negatieve gevolgen gehad. We hebben onze maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen door de contracten te respecteren en de leveranciers van maart tot en met oktober 2020 volledig uit te betalen. Uitgangspunt was om de mensen te behouden die via de leveranciers voor ons aan het werk zijn. Zo hebben we bijvoorbeeld met de leverancier van schoonmaakdiensten periodieke werkzaamheden naar voren gehaald, zodat mensen aan het werk konden blijven. Andere leveranciers hebben we betaald zonder dat daar dienstverlening tegenover stond.

Omdat deze situatie niet oneindig kan voortduren, hebben we leveranciers gestimuleerd na te denken over andere concepten en verdienmodellen, omdat ons kantoor na corona meer de functie krijgt van ontmoetingsplek dan van werkplek. Daar moeten we onze facilitaire leveranciers op voorbereiden.



Scores op duurzaamheid

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

Platinum van EcoVadis

Eind augustus ontving Eneco de Platinum-waardering van EcoVadis. Daarmee behoren we tot de 1% van de best scorende bedrijven in onze branche op het gebied van duurzaamheidsprestaties. EcoVadis beoordeelt hoe een bedrijf scoort op milieu, arbeid en mensenrechten, ethiek en het duurzaam inkoopbeleid. Eneco heeft hier de afgelopen jaren veel aandacht aan besteed en dat is terug te zien in de beoordeling: waar we in 2018 nog een zilveren waardering ontvingen, is dit in 2020 Platinum.

In 2020 heeft Eneco zich nog gericht ingezet voor een duurzame bedrijfsvoering, met ook veel aandacht voor een duurzaam inkoopbeleid. We scoren op deze punten dan ook een stuk hoger dan gemiddeld in de energiesector. Daarnaast investeerden wij in het verbeteren van arbeidscondities, het creëren van een veilige werkomgeving en het vastleggen van onze ethische normen en waarden. Ook dat zien we terug in de hogere scores op deze onderdelen. De Platinum-totaalwaardering bevestigt onze prestaties in maatschappelijke en duurzame bedrijfsvoering.

	Target 12.2	Doelstelling Eneco	Resultaat 2020
 	Duurzaam management en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen (CBS)	20% circulair ingekocht in 2020 MVI-criteria 60% van onze nieuwe contracten (>50k euro) in 2020	13% circulair ingekocht 36% nieuwe contracten met MVI-criteria



Sustainalytics

Onze ESG-score bij Sustainalytics is 80 van de maximaal 100 punten. Hiermee zijn we 'outperformer' en behoren we tot de beste 8%. Sustainalytics is een wereldwijde speler in het beoordelen van bedrijven op duurzaamheid op verzoek van investeerders. De 'rating overview' luidt: *"The company is at medium risk of experiencing material financial impacts from ESG factors, due to its medium exposure and strong management of material ESG issues. Notably, its overall risk is higher since it is materially exposed to more ESG issues than most companies in our universe. The company is not publicly held, which reduces its corporate governance risk compared to its peers."*

CDP

Eneco behoort tot de best presterende bedrijven wereldwijd op het gebied van het tegengaan van klimaatverandering. Het Carbon Disclosure Project (CDP) heeft Eneco een A score toegekend in hun jaarlijkse rapportage waarin de klimaatvoetafdruk en ambities van bedrijven inzichtelijk worden gemaakt.

In 2020 hebben 9526 bedrijven deelgenomen aan het CDP, waarvan er 278 een A score hebben gekregen. Hiermee behoort Eneco tot de 3% van de best presterende bedrijven wereldwijd.

Deze score is een waardering voor de stappen die Eneco ook in 2020 weer heeft gezet om de energietransitie verder te versnellen door meer hernieuwbare energie op te wekken en de samenwerking met diverse partners te intensiveren. In 2021 gaan wij hier mee verder, want alleen samen kunnen we de doelstellingen uit het klimaatakkoord halen.

Het Carbon Disclosure Project (CDP) is de internationale standaard voor klimaatrapportage. CDP maakt al ruim 20 jaar de klimaatvoetafdruk en ambities van bedrijven inzichtelijk. Ze vragen gedetailleerde informatie op en kennen vervolgens een score toe van D tot en met A. Juist energiebedrijven als Eneco hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om klimaatrapportage en ambities, want zij hebben een belangrijke rol in de energietransitie en het behalen van de klimaatdoelen.

Science Based Targets initiative

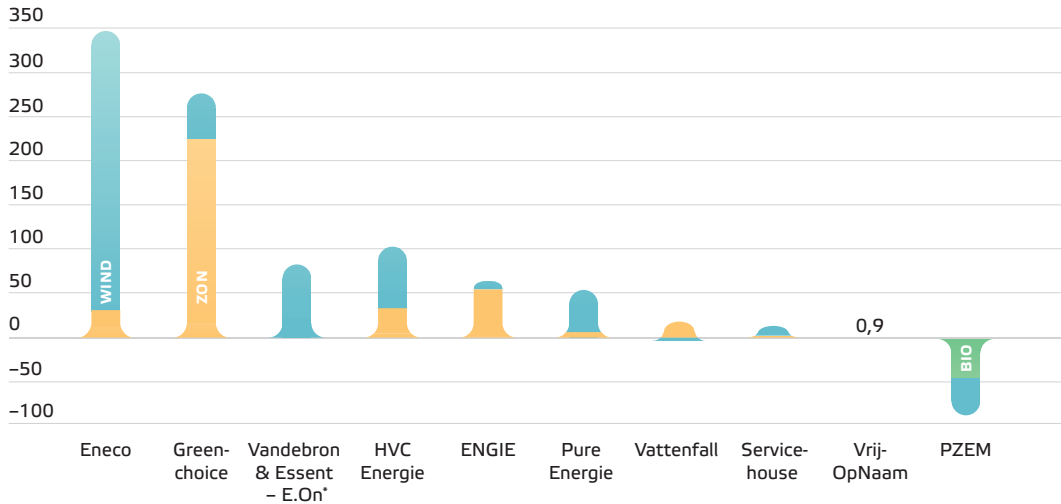
In 2017 was Eneco het eerste Nederlandse bedrijf met targets die het Science Based Targets initiative (SBTi) heeft goedgekeurd. De relatieve targets van toen waren gesteld voor 2020 en zijn inmiddels ruimschoots bereikt. Vorig jaar zijn onze targets geüpdatet naar absolute targets over de hele keten. Bijzonder is dat wij als Eneco verantwoordelijkheid nemen voor de hele keten waarin we actief zijn en daarmee onze klanten gaan helpen omschakelen naar duurzame energie. Het in lijn brengen van onze doelstellingen met die uit het Klimaatakkoord van Parijs helpt ons in onze One Planet-ambitie 'Leven binnen de grenzen van onze aarde' en draagt bij aan het vinden van alternatieven voor bijvoorbeeld het gebruik van aardgas door klanten en dus het creëren van nieuwe businessmodellen.

Sinds 2015 zijn we voor onze bijdrage aan het Parijse Klimaatakkoord ruim onder de 2°C opwarming van de aarde gebleven. Eneco investeert veel in wind- en zonneparken in Nederland. Dat blijkt uit recent onderzoek van bureau CE Delft. De figuur geeft inzicht in de mate waarin elektriciteitsleveranciers

(ondernemingen die elektriciteit verkopen aan particuliere en zakelijke klanten in Nederland) in de periode 2015 tot 1 mei 2020 hebben geïnvesteerd in hernieuwbaar productievermogen dat momenteel operationeel is in Nederland.

Geïnvesteerd in hernieuwbaar vermogen in Nederland (minus desinvesteringen) per elektriciteitsleverancier en type in de periode 2015 t/m 1 mei 2020 (status: in bedrijf)

In MW

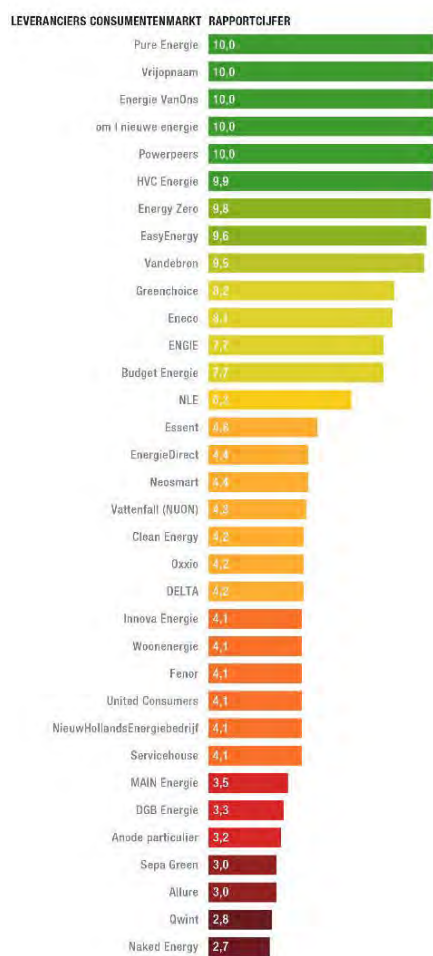


* Vandebrom is eind 2019 overgenomen door Essent, maar is nog actief onder eigen naam. Essent zelf is iets eerder in 2019 overgenomen door E.On.

Bron: CE Delft, Investerings in hernieuwbaar vermogen in Nederland; vergelijking elektriciteitsleveranciers 2015-2020.

Onderzoek duurzaamheid Nederlandse stroomleveranciers

In november publiceerden WISE, Natuur & Milieu en de Consumentenbond hun jaarlijkse rapport over de duurzaamheid van Nederlandse stroomleveranciers. Op de consumentenmarkt scoort het merk Eneco een mooie 8,1. Op de zakelijke ranking scoren we met 4,3 lager dan je zou verwachten van een bedrijf dat van alle Nederlandse stroomleveranciers het meest heeft geïnvesteerd in hernieuwbare opwekcapaciteit in Nederland. Dat blijkt ook uit een recent onderzoek van CE Delft.



Eneco steunt de jaarlijkse publicatie van de ranking van stroomleveranciers door ngo's, omdat die bijdraagt aan transparantie en omdat die leveranciers prikkelt om meer belang te hechten aan duurzaamheid. Maar de methodiek achter de ranking kent relatief weinig gewicht toe aan investeringen in duurzame productiecapaciteit. Zo kunnen leveranciers de maximale score van een 10

behalen en bovenaan in de ranking komen zonder een euro te investeren in zonnepanelen of windmolens. Dat doet geen recht aan leveranciers die wel grootschalig investeren in hernieuwbare capaciteit, maar tegelijkertijd met een gascentrale nog moeten zorgen voor back-up als er geen zon en wind is. Eneco roept de ngo's op om de methodiek op dit punt in lijn te brengen met wat er maatschappelijk nodig is, zodat de ranking de komende jaren nog beter inzicht geeft in welke leveranciers bijdragen aan het versnellen van de energietransitie.

Een reden voor de lagere score van Eneco op de zakelijke ranking is de levering van fossiele elektriciteit aan ongeveer de helft van onze zakelijke klanten. We willen ook onze zakelijke klanten zo snel mogelijk laten omschakelen naar duurzame energie.

Greenpeace-klassement van Belgische stroomleveranciers

Elk jaar analyseert Greenpeace zo'n 20 elektriciteitsleveranciers op het vlak van duurzaamheid. Daarbij onderzoeken ze de herkomst van de aangeboden stroom en het investeringsbeleid in groene energie. Greenpeace adviseert: "De Eneco Groep zakt ten opzichte van onze vorige grote update (2018) omdat het grote hoeveelheden energie moet aankopen voor de aanzienlijke groei van zijn activiteiten op de zakelijke markt in Nederland. Het moet hiervoor beroep doen op de nog steeds fel vervuilde energiemarkt, en dit drukt de score. Verschillende langlopende contracten met grote verbruikers leiden op termijn wel tot nieuwe investeringen in zonneparken en windmolens op land en in zee. Ondanks de lagere score behouden wij dus een positief beeld van het bedrijf en haar strategie: resoluut kiezen voor hernieuwbare energie, ook voor de zakelijke markt."

Enthousiaste en kundige medewerkers



In 2020 is het aandeelhouderschap van Eneco veranderd en kwam er een nieuwe CEO. Het jaar kenmerkte zich natuurlijk ook door COVID-19, waardoor veel plannen anders liepen dan verwacht. Bij al deze veranderingen hebben onze medewerkers met al hun inzet en talent goed samengewerkt aan de uitvoering van de strategie van Eneco. Om hen daarbij te ondersteunen, hebben we aandacht besteed aan drie thema's: de vernieuwing van de organisatie, internationalisering en omgaan met de situatie rond corona.

Vernieuwing van de organisatie

Eneco is flink op weg om behalve leverancier van duurzame energie ook aanbieder van geïntegreerde diensten en producten rond duurzame energie te zijn. Het klantgericht werken binnen de hele organisatie staat daarbij voorop. Dit is ook een route die onze nieuwe Japanse aandeelhouders Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power aanspreekt.

Introductie Japanse collega's

Met de nieuwe aandeelhouders kregen we ook nieuwe Japanse collega's. Hun introductie (onboarding) werd ondersteund met een gezamenlijk cultuurprogramma om elkaar beter te leren kennen en elkaars culturele achtergronden te begrijpen. In een serie webinars hebben ongeveer 200 collega's met elkaar gewerkt aan zakelijke onderwerpen en aan cultuur- en gedragsaspecten.

Organisatie versterkt

We hebben een traject voor leiderschap en cultuur ontworpen om de onderlinge samenwerking te versterken en de slagvaardigheid te vergroten. Want om het nieuwe businessplan te realiseren, is een cultuurverandering nodig. We moeten nog klantgericht worden, nog sneller inspelen op veranderingen en nog effectiever samenwerken, als één Eneco. Op alle niveaus gaan we daarom werken aan sterk leiderschap en effectief gedrag, bijvoorbeeld door één 'gezamenlijke taal' te gaan spreken, in alle landen waar we actief zijn. Daarom hebben we, met collega's uit alle landen, één nieuwe set cultuur- en gedragswaarden gecreëerd. We nemen alle leidinggevendenden mee in de nieuwe strategie, waarden en het gedrag dat hierbij hoort. Want leidinggevendenden krijgen een actieve en belangrijke rol in de cultuurverandering. Natuurlijk worden ook alle medewerkers geholpen bij het vertalen van de nieuwe waarden naar concreet gedrag in hun dagelijkse werk. Bijvoorbeeld met training en teamgesprekken.

Ook het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende blijft belangrijk. Medewerkers zien de waarden in 2021 terug in hun performance-systematiek bij het onderdeel 'hoe'. Zo kan iedereen concreet bijdragen aan de nieuwe cultuur.

Medewerkeronderzoek

In het jaarlijkse medewerkersonderzoek 'Stand van omschakelen' meten we hoe ver onze medewerkers zijn in de verandering naar meer klantfocus, ketenbreed samenwerken en executiekracht. Onze Stand van omschakelen komt dit jaar uit op 73%, wat betekent dat bijna driekwart van onze medewerkers klaar, bereid en in staat is om de gewenste

verandering te realiseren en dat ook doet. We zien een significante stijging, zoals op de volgende stellingen in het onderzoek:

'De collega's in mijn team zetten ideeën en de met hun afgesproken doelen om in resultaat' steeg van 76% naar 83%, wat hoger is dan het gestelde target van +3%.

'Mijn team voert de strategie van Eneco uit' steeg van 73 naar 77%, meer dan het gestelde target van +3%.

Ook zien we een flinke stijging op de stelling waarin we vroegen of collega's Eneco als werkgever aanbevelen: de zogeheten eNPS (employee Net Promotor Score). Deze stijgt van 42 naar 64: we zien we dat de meeste collega's graag bij Eneco werken en dit ook uitdragen. Onze gerichte aandacht voor medewerkers in specifiek de corona-tijd was hierop van invloed. De meest gegeven score van onze medewerkers in de beoordeling van ons werkgeverschap is een '8'.

Erkentelijkheidsuitkering

Alle Eneco-medewerkers hebben een erkentelijkheidsuitkering ontvangen. Dit is een blijk van waardering vanuit Eneco, die is gesteund door de vertrekkende aandeelhouders en de nieuwe aandeelhouders Mitsubishi Corporation en Chubu, in samenwerking met de Centrale Ondernemingsraad. Deze uitkering is het resultaat van meer dan 12 jaar bouwen aan een leidend, duurzaam energiebedrijf. De hoogte van de uitkering is per medewerker gekoppeld aan het aantal dienstjaren bij Eneco. De totale som bedroeg circa € 25 miljoen.

Techniekcampagne voor energietransitie

Om de bedrijfsstrategie en de groei te kunnen realiseren, is voldoende gekwalificeerd personeel een voorwaarde. Technici zijn schaars, en bij deze doelgroep is Eneco nog niet bekend genoeg als werkgever. In de toekomst willen we gemakkelijker en tegen minder kosten technisch geschoold personeel aantrekken. Een campagne gaat vanaf begin 2021 een boost geven aan de zichtbaarheid van Eneco als technisch werkgever.

Eneco realiseert windpark op Maasvlakte 2

Eneco heeft in 2020 de aanbesteding gewonnen voor het toekomstige windpark Maasvlakte 2. In opdracht van Rijkswaterstaat realiseert Eneco op de zeeoever van de Tweede Maasvlakte een windpark met ruim 100 megawatt vermogen. De innovatieve onshore windturbines gaan vanaf 2023 jaarlijks maar liefst 416 gigawattuur (GWh) groene stroom opwekken. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, inclusief Rijkswaterstaat, wordt hiermee van 100% duurzame energie voorzien. Bij de ontwikkeling van dit windpark wordt rekening met de impact op natuur, recreatie en veiligheid. Deze is zorgvuldig onderzocht en vastgelegd in een milieueffectrapport (MER).

[Lees meer](#)

Internationalisering

Eneco ontwikkelt zich steeds meer tot een internationale organisatie. In 2020 is er gestart met een traject om de centrale waarden en bijbehorend gedrag internationaal op elkaar af te stemmen en te komen tot een nieuwe gezamenlijk gedragen set van waarden. Er zijn besluiten genomen om internationaal te kunnen samenwerken met uniforme processen en systemen. Dit gebeurt onder andere in de personeels- en salarissystemen en in het performance management. In 2021 verwachten we de eerste resultaten.

Omgaan met corona

Het coronavirus had grote impact op de organisatie en de medewerkers. Onze normale manier van werken is flink op z'n kop gezet. Ruim 80% van de medewerkers heeft dit jaar grotendeels thuis gewerkt. Met allerlei maatregelen zijn onze processen en diensten op locatie en bij onze klanten in de lucht gehouden. Dit heeft veel van ons gevraagd. We hebben als werkgever fors geïnvesteerd om ons hier gezond en effectief doorheen te slaan.

Veel aandacht is gegaan naar communicatie, begrip en contact. De Raad van Bestuur, de leidinggevenden en de medewerkers hebben zich ingespannen om telkens weer helderheid te geven over de actuele stand van zaken. Collega's gaven elkaar inkijkjes in hun leven en werken in filmpjes en online teammeetings, en



ze deelden tips en tools om effectief online te kunnen samenwerken.

Met onze coronamonitor houden we de vinger aan de pols. Daarmee onderzoeken we hoe het met medewerkers gaat en waar extra steun nodig is om effectief en in verbinding met elkaar te blijven samenwerken.

We hebben geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers met voorzieningen zoals een goede ergonomische thuiswerkplek, een tegemoetkoming in gemaakte kosten en hulp bij het omgaan met druk en stress en bij het vinden van een goede balans tussen werk en privé. Met coaching, workshops en trainingen zijn medewerkers ondersteund om regie te nemen in deze veranderde situatie. We hebben continu aandacht gevestigd op de cruciale voorbeeldrol van leidinggevend en blijven iedereen uitdagen om goed voor zichzelf en elkaar te zorgen.

Verbinding

Ons informele netwerk van influencers had de speciale rol om de medewerkers in deze coronatijd positief te beïnvloeden, onder meer via tweewekelijkse Coffee Conversations. Hierdoor ontstond een opbouwende sfeer en kwam er verbinding tot stand met collega's buiten het eigen team, wat in deze tijd extra waarde heeft.

We willen met elkaar en de organisatie in verbinding blijven en nieuwe manieren van werken ontwikkelen. We zoeken naar de juiste balans tussen werken op kantoor en thuis, met gebruik van digitale middelen en vaardigheden waarmee we onze processen en het klantcontact nu en in de toekomst verbeteren.

Medezeggenschap

Medezeggenschap is belangrijk binnen Eneco Groep. Ook dit doen we samen en op een moderne, 'netwerkende' manier. De Centrale Ondernemingsraad werkt continu samen met de leiding van Eneco Groep bij veranderingen binnen het bedrijf. De inzet is steeds meer op geleidelijkheid in plaats van grootse reorganisaties, die veel vragen van de organisatie en in het algemeen lang duren. Zo kunnen we ons samen beter richten op waar het om gaat: onze klant en de realisatie van onze strategie.

Leden, rolprofielen en themagroepen

Elk bedrijfsonderdeel heeft een ondernemingsraad. Hieruit worden afgevaardigden gekozen in de Centrale Ondernemingsraad. Moderne medezeggenschap betekent dat de iedere ondernemingsraad en de Centrale Ondernemingsraad een beperkt aantal leden heeft en dat een lid slechts enkele termijnen zitting heeft. Er wordt gewerkt met specifieke rolprofielen, waarin is vastgelegd wat er van een OR-lid wordt verwacht. Daarbij wordt er sterk ingezet op de ontwikkeling van de leden van de ondernemingsraden. Bij adviestrajecten worden er themagroepen opgericht, 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 betrekken bij elk traject. Zo ontstaat er een gezamenlijke beeldvorming van het voorliggende probleem of kans, waarbij samen naar de verschillende opties en de beste keuzes wordt gekeken. Medezeggenschapstrajecten verlopen hierdoor veel sneller. De beslissingen zijn beter en het draagvlak is groter.

Thema's

In 2020 hebben de ondernemingsraden zich met alle belangrijke thema's binnen hun eigen bedrijfsonderdeel beziggehouden, bijvoorbeeld reorganisaties.

De Centrale Ondernemingsraad, die samenwerkt met de Raad van Bestuur van Eneco Groep, heeft zich begin 2020 beziggehouden met de afronding van de verkoop van Eneco en gezorgd voor verdeling en uitbetaling van een erkentelijkheidsgratificatie voor het personeel. Deze erkentelijkheidsgratificatie was door de COR uitonderhandeld bij de verkoop van Eneco. Ook heeft de COR zich in 2020 beziggehouden met de zoektrajecten naar een nieuwe CEO en naar leden voor de Raad van Commissarissen, op basis van zijn versterkt recht van aanbeveling voor twee leden van de Raad van Commissarissen van Eneco Groep.

Verder zijn onderwerpen zoals interne maatregelen rondom corona, het Lighthouse programma, de strategie en de gewijzigde portefeuillevdeling binnen de Raad van Bestuur regelmatig aan de orde geweest. Ook is in de loop van het jaar, in nauw overleg tussen alle ondernemingsraden en de COR, een nieuwe medezeggenschapsstructuur vastgesteld die past op de organisatiestructuur. Hierna is een verkiezingsdatum vastgesteld voor OR-verkiezingen in 2021.

Veiligheid, kwaliteit, security en ICT



Eneco wil zorgen voor de veiligheid en de gezondheid bij onze bedrijfsvoering. Wij voldoen aan wet- en regelgeving en borgen en verbeteren de kwaliteit van onze dienstverlening met respect voor het milieu en voor onze omgeving. Ook zorgen we voor veilige digitale systemen.

Om de bedrijfscontinuïteit voor onze stakeholders te garanderen werken we continu en ketenbreed aan verbetering, omdat veiligheid, kwaliteit en milieu integraal onderdeel zijn van onze werkwijze. Hierbij is ons motto: geen concurrentie op veiligheid en milieu.

Veiligheidsscores

Veiligheid raakt vele facetten van ons werk, waaronder techniek, organisatie, processen en systemen, maar zeker ook gedrag en veiligheidscultuur. Alleen samen kunnen we een veilige (werk)omgeving creëren. We bewaken en sturen onze prestaties via een aantal strategische KPI's.

Leading (voorspellende) KPI

Ook dit jaar hebben we geïnvesteerd in het versterken van het veiligheidsgedrag en is het bewustzijn binnen de organisatie verder gegroeid naar een proactieve veiligheidscultuur. Het gaat daarbij om de hele keten: van klanten via eigen processen en medewerkers tot leveranciers en aannemers. Op de NEN Veiligheidsladder hebben we dit jaar boven doelstelling gepresteerd.

Dit heeft geresulteerd in een gemiddelde score van 3,9 op de NEN Veiligheidsladder in de businessunits waar zich de grootste risico's voordoen, te weten Solar & Wind, Heat & Industrials en Field Services. Field Services, de businessunits Solar & Wind NL en de onderdelen Heat & Industrials (Heat & Cold Distribution, Heat Generation en Bio Golden Raand) hebben de mooie stap gemaakt naar trede 4 (op een schaal van 5) op de NEN Veiligheidsladder. Trede 4 staat voor proactief niveau: veiligheid heeft een hoge prioriteit en zit in de vezels van het bedrijf. Wind UK, Solar België en Gasspeicher hebben hun hoge veiligheidsniveau (trede 4) gehandhaafd en verder geborgd in de organisatie. Wind België heeft in haar initiële audit trede 3 behaald conform doelstelling. In totaal zijn er nu 9 onderdelen extern gecertificeerd op de NEN Veiligheidsladder.

Ons veiligheids- en cultuurprogramma om trede 4 te halen is een meerjarig traject dat de komende jaren onverminderd aandacht vraagt en krijgt, zowel in de operatie als in de kantooromgeving. We voeren voortdurend dialoog met onze medewerkers en aannemers om het veiligheidsbewustzijn te verhogen. Dit doen we in werkoverleggen en toolboxes, maar ook tijdens rondgangen en werkplekinspecties.

Lagging (retrospectieve) KPI

De veiligheid meten wij met de strategische KPI Recordable Incident Frequency (RIF). Dit is het voortschrijdend gemiddeld aantal incidenten met verzuim, vervangend werk of medische behandeling per 200.000 gewerkte uren (ook: 'lost time incidents'). In 2020 hadden wij een RIF-score van 0,23 (target 0,59) bereikt. Dit is een substantiële verbetering ten opzichte van 2019 (RIF: 0,89).¹

We hadden dit jaar 2 ongevallen met verzuim, met in totaal 7 verzuimdagen. Hiermee komt de zogenoemde ernstgraad (severity rate) op 3,5 (7/2). Deze is ook significant afgenomen ten opzichte van 2019: die was toen 10,1 (91/9).

Veiligheid van onze aannemers

Ook vanuit onze rol als opdrachtgever nemen we veiligheid zeer serieus. Tijdens de coronacrisis hebben we onverminderd doorgewerkt aan de continuïteit van de vitale infrastructuur. Hierbij is samenwerking met onze aannemers essentieel. Alleen als aannemers en medewerkers betrokken zijn en proactief handelen, kunnen we succesvol werken aan een proactief veilige werkomgeving. Een voorbeeld is de onderhoudsstop van de centrale Bio Golden Raand, waarbij alle partijen nauw hebben samengewerkt.

We zijn actief in branche-brede initiatieven en voor de Arbocatalogus in de energiesector. Dit biedt ons de kans om nauwer samen te werken met andere bedrijven op het gebied van veiligheid en gezondheid en zo gezamenlijk de standaarden te verbeteren.

Ondanks onze gezamenlijke inspanningen hebben er dit jaar 11 ongevallen met verzuim, vervangend werk of medische behandelingen plaatsgevonden waarbij onze aannemers betrokken waren. De ernstgraad is 3 ongevallen met verzuim afgenomen ten opzichte van 2019 (8 ongevallen met verzuim). Wij volgen deze ongevallen direct op

¹ De scope van medewerkers die zijn meegenomen in de RIF-meting over 2020 is breder dan de scope in 2019 en omvat nu ook onze medewerkers bij LichtBlick en alle ingehuurde medewerkers. Dit punt moet in aanmerking worden genomen bij het vergelijken van deze RIF-scores, maar zelfs met het grotere aantal meegenomen medewerkers is het absolute aantal incidenten in het verslagjaar substantieel afgenomen ten opzichte van 2019.

met een dialoog op de werkvloer en tussen de directie van Eneco en de directie van de betreffende aannemer, omdat wij geloven dat een goed gesprek vanuit een gedeeld belang om veilig te werken de juiste weg is om een collectief veiligheidsbewustzijn te scheppen.

In 2021 gaan we het inzicht in deze ketenverantwoordelijkheid verder ontwikkelen door het aantal ongevallen waarbij onze aannemers betrokken waren af te zetten tegen het aantal gewerkte uren (RIF aannemers).

Milieuveiligheid

Voor afval, water en lucht heeft Eneco aanvullend beleid. De uitwerking daarvan heeft rechtstreeks invloed op onze duurzame strategie (zie het hoofdstuk One Planet). Eneco maakt op alle vlakken bewuste keuzes, neemt verantwoordelijkheid en zoekt afstemming en onderschrijft het principe van de circulaire economie: bij productie en consumptie mag er geen uitputting van de natuur plaatsvinden.

Missie voor water, afval en lucht

Eneco wil het gebruik van water minimaliseren, het ontstaan van afval tegengaan en de emissies naar lucht zo veel mogelijk beperken. Op een duurzame en kosteneffectieve wijze streven we naar optimale bescherming van water, lucht en milieu en naar efficiënte zuivering van koel- en afvalwater. In lijn met onze aandeelhouder Mitsubishi meten we het waterverbruik primair in onze hoofdkantoren in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. De bewaking van afvalstromen en CO₂ emissie meten wij primair op de (bemande) assets.

Crisisorganisatie

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

De coronacrisis vormde een grote uitdaging voor de crisisorganisatie. Deze crisis onderscheidde zich door langdurige onzekerheid en snel wisselende wet- en regelgeving, aanvankelijke tekorten van persoonlijke beschermingsmiddelen en zo veel mogelijk thuiswerken. De crisisorganisatie heeft goed opgetreden ten tijde van de coronacrisis.

Ondanks de coronacrisis hebben we de organisatie verder kunnen professionaliseren in het afhandelen van mogelijke crises. De crisisorganisatie is getraind. In Nederland is naast corona tweemaal opgeschaald voor andere incidenten (onder andere een asbestincident in het centrum van Rotterdam) en heeft de crisisorganisatie zich effectief bewezen.

Kwaliteitsmanagement

Het integraal managementsysteem van Eneco (Quality Information System, QIS) borgt en verbindt onder meer wetgeving, onze processen, risico's en controls, managementsystemen en informatie aan elkaar en aan de organisatie. Zo weet elke medewerker hoe, waarom en waarmee het werk uitgevoerd moet worden. QIS is in 2020 verder geprofessionaliseerd, onder andere op het gebied van verbetermanagement (continu verbeteren) en risicomanagement (implementatie van J-SOX, de wetgeving voor financiële rapportage).

We hebben een integraal auditprogramma opgezet om efficiënter en integraal audits te doen op het managementsysteem aan de hand van de Business Rules. Auditbevindingen die voortkomen uit businessaudits, interne en externe audits worden in QIS geregistreerd en opgevolgd. Dit leidt tot zichtbare en adequate opvolging, wat essentieel is voor het behoud van aandacht voor het continu verbeteren. Dergelijke programma's, doorontwikkeling en professionalisering helpen Eneco hoogkwalitatieve en veilige producten en diensten te leveren aan klanten en om blijvend te voldoen aan wet- en regelgeving.

Cyberveiligheid

Werken op afstand

In 2020 is een beperkt aantal cyber-beveiligingsincidenten opgetreden waarbij geen majeure incidenten hebben plaatsgevonden. Het bleek dat niet alleen technologische ontwikkelingen aanleiding kunnen geven voor een verhoogde dijkbewaking op het gebied van cybersecurity: Eneco werd verrast door de dynamiek en de impact van de coronapandemie. Als gevolg hiervan en van het werken op afstand signaleerden we nieuwe bedreigingen en cybersecurity-risico's. We hebben de beheersmaatregelen op dit vlak geanalyseerd en aangescherpt. Een belangrijk deel bestond uit aanscherpingen van beveiliging op de werkplek en de detectie van incidenten en kwetsbaarheden. Ook hebben we samen met onze strategische partners bewustwordingscampagnes gelanceerd.

Positief is dat het verplicht massaal thuiswerken geen impact heeft gehad op de beschikbaarheid van bedrijfsprocessen en niet heeft geleid tot verstoringen van de bedrijfscontinuïteit.

Europese eisen

Vanuit Europese wetgeving worden de eisen rondom de cyberweerbaarheid van de vitale sector ook voor Eneco als energieproducent relevant, specifiek op het snijvlak van informatie en operationele technologie (IT/OT). De aanvankelijk geplande aanwijzing van Eneco als aanbieder van essentiële diensten in 2020 is vertraagd als gevolg van de coronacrisis. We verwachten dat de aanwijzing van Eneco met de beoogde inwerkingtreding van het besluit netwerkbeveiliging en informatiesystemen op 1 januari 2021 een feit zal zijn. Vooruitlopend hierop zijn we gestart met de voorbereidende acties, waaronder de inventarisatie en de impactbepaling van onze productie- en distributiemiddelen.

J-SOX-compliant

De komst van onze nieuwe aandeelhouder heeft geleid tot het proces om onze IT- en cybersecurity-controls te laten voldoen aan de Japanse wetgeving rondom de financiële rapportageverplichtingen (de Financial Instruments and Exchange Act). We zijn een traject gestart om J-SOX-compliant te worden, als aanvulling op bestaande beheersmaatregelen. Wij hebben onze security governance gericht op heel Eneco, en daarmee op al onze bedrijfsonderdelen in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

Roadmap voor cyberweerbaarheid

In het derde kwartaal van 2020 zijn we gestart met de herijking van onze cybersecurity-strategie en -roadmap (2021-2025), inclusief de aanscherping van het Security Operating Model. De directe koppeling met de business-strategie en de bepaling van onze strategische cybersecurity-risico's geven ons het inzicht en de slagkracht om ook voor de toekomst de cyberweerbaarheid van Eneco te kunnen garanderen en verbeteren.

Financieel resultaat

Goed jaar voor Eneco

Financieel

Eneco laat een sterke verbetering van de resultaten zien over 2020. Het bedrijfsresultaat (EBIT) ging omhoog naar 163 miljoen euro (2019: 132 miljoen), een groei van 23%. De EBITDA ging naar 484 miljoen euro (2019: 428 miljoen). De nettowinst steeg zelfs met 48% naar 118 miljoen euro (2019: 80 miljoen), dat kwam onder andere doordat diverse windparken het hele jaar operationeel waren en ook de deelnemingen verbeterde prestaties lieten zien. De brutomarge steeg tot 1.094 miljoen euro (2019: 1.071 miljoen euro).

Deze prestaties leverde Eneco ondanks de negatieve invloed van het weer en de coronacrisis op de omzet (4,148 miljard euro, tegen 4,332 miljard euro vorig jaar). Door het warme weer gingen de gasverkopen omlaag en moest eerder ingekocht gas tegen lagere prijs op de termijnmarkten worden verkocht. Hoewel de elektriciteitsomzet in België en Nederland ook daalde werd dit gecompenseerd door de nieuwe klanten in Duitsland als gevolg van de overname van E.ON Heizstrom.

Kostenbeheersing

Eneco is doorgeslagen met goede kostensturing in 2020. De uitgaven zijn ongeveer stabiel gebleven, ondanks de groei in activiteiten en de lichte groei in FTE's (2020: 2849 FTE, 2019: 2802 FTE).

Investerings

Eneco investeerde in 2020 wederom meer dan in het voorgaande jaar: 385 miljoen euro tegen 343 miljoen euro in 2019. De digitalisering van Eneco is hier zichtbaar, er werd voor 33 miljoen euro geïnvesteerd in ICT systemen. Het grootste deel van de investeringen is besteed aan windparken, zowel op zee als op land. In het oog springen de windparken op zee Seamade in België en Borssele III&IV voor de Zeeuwse kust, die beide in volledige productie zijn gegaan in 2021. Op land ging het in Nederland om windparken bij Delfzijl, Zeewolde en het windpark Kabeljauwbeek, in België om windpark Libeccio. Er is voor 15 miljoen euro geïnvesteerd in zonneparken. Ook in de verduurzaming van het warmtebedrijf werd geïnvesteerd. In Utrecht werd een tweede Biowarmteinstallatie gebouwd (34 miljoen euro), terwijl er 75 miljoen euro ging naar onderhoud en uitbreiding van de diverse warmtenetten.

Klanten

Bij alles wat we doen staat de klant centraal, nu en in de toekomst. Eneco helpt de klant door verdere professionalisering en digitalisering van haar dienstverlening. Naast de verbeteringen in de online dienstverlening hebben ook de samenwerking met onze deelneming Suniverse verder uitgebreid om energiezuinig wonen makkelijk en betaalbaar te maken voor onze klanten. Op de zakelijke markt sloten wij mooie contracten, onder andere met bol.com en met Borealis in België. We introduceerden ook ZonnigLaden, waarmee parkeerplaatsen veranderen in groene oplaadpunten door middel van een zonnedak, en bieden sinds 2020 met de ANWB laadpunten aan.

Vooruitzicht

Onze aangescherpte strategie is gericht op het versnellen van de energietransitie. Onze eigen doelstellingen zijn ook aangescherpt. In 2025 willen wij 1 miljoen meer klantcontracten hebben en is ons eigen opgestelde duurzame vermogen bijna verdubbeld van zo'n 1700 MW (2020) tot ongeveer 3200MW (2025). Onze aandeelhouders, Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power, steunen ons volledig in de vernieuwde strategie. De samenwerking is uitstekend en er wordt voortdurend gekeken naar kansen in de markt voor verdere samenwerking. De energietransitie blijft een groot maatschappelijk onderwerp van discussie, waarbij de rol van de Europese en nationale overheid, wet- en regelgeving en de inhoud van overheidsregelingen ook voortdurend veranderd. Tegen deze achtergrond spreken wij geen resultaatsverwachting voor 2021 uit.

Corporate governance



In dit hoofdstuk beschrijven wij welke rollen we onderkennen op bestuurlijk en toezichhoudend niveau met de bijbehorende taken en bevoegdheden. We onderschrijven het belang van diversiteit, inclusie en integer gedrag.

Taken en verantwoordelijkheden

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) is eindverantwoordelijk voor de prestaties van Eneco. De RvB wordt benoemd door de Raad van Commissarissen (RvC) en legt verantwoording af aan de RvC en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). De RvB, bestaande uit 6 leden, vertegenwoordigt de vennootschap. De personalia van de RvB-leden zijn te vinden op de pagina Bestuur op de corporate website van Eneco.

Raad van Commissarissen

De RvC van Eneco adviseert de RvB, opereert onafhankelijk, en houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen Eneco, alsmede het beleid van de RvB. De RvC van Eneco heeft zeven leden, waaronder twee onafhankelijke leden die zijn benoemd op basis van het versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad. Deze twee leden hebben de taak om te bewaken dat de aanvullende afspraken die tijdens de privatisering van Eneco zijn gemaakt tussen de aandeelhouder en Eneco worden nageleefd. De RvC had in 2020 de volgende commissies:

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

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

Aandeelhouders

De aandelen van Eneco Groep waren tot 24 maart 2020 in handen van 44 gemeenten (zie pagina (zie pagina)). Sinds 24 maart 2020 is Diamond Chubu Europe B.V. de enige aandeelhouder van Eneco Groep N.V.

Binnen 6 maanden na het einde van een boekjaar, of vaker als de RvC of RvB dat nodig vindt, organiseert Eneco een Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Tijdens de jaarlijkse AvA wordt het jaarverslag besproken en de jaarrekening vastgesteld.

Diversiteit en inclusiviteit

Eneco Groep vindt het belangrijk om te werken met teams waarin diversiteit in achtergrond en persoonlijkheid een afspiegeling zijn van de samenleving en waarin we deze verschillen omarmen en op een positieve wijze benutten. Diversiteit stelt ons in staat zo breed mogelijk de verbinding aan te gaan met onze klanten, met de omgeving en met elkaar. Eneco's gerichtheid op diversiteit uit zich onder meer in ons streven naar gender-diversiteit. Eind 2019 heeft Eneco besloten diversiteit en inclusiviteit in 2020 nadrukkelijker op de kaart te zetten met een programma met een aantal concrete en ambitieuze doelen.

Diversiteit is onlosmakelijk verbonden aan inclusie. Inclusie is het creëren van een werkomgeving waarin de individuele eigenschappen van en verschillen tussen mensen tot hun recht mogen komen en waarin iedereen zich welkom, gewaardeerd en ondersteund voelt. Inclusie is dan ook een belangrijk onderdeel van het voornoemde programma.

De RvB heeft vanaf 24 maart 2020 bestaan uit zes mannelijke leden, en de RvC uit zeven leden, waarvan een vrouw. Daarmee is niet voldaan aan de gewenste diversiteit. Zodra er een vacature ontstaat wordt er gestreefd naar een evenwichtiger verdeling (zoals bijvoorbeeld de benoeming van de nieuwe CFO op 11 januari 2021 heeft aangetoond).

Gedragcode

Voor iedereen binnen Eneco gelden gedrags- en integriteitsnormen die schriftelijk zijn vastgelegd in onze gedragscode. Eneco heeft een meldpunt integriteit en er is een vertrouwenspersoon benoemd aan wie medewerkers klachten over sociaal ongewenst gedrag kunnen melden.

Risicomanagement



Risicomanagement draagt bij aan het op een verantwoorde wijze realiseren van onze strategische doelen. Met ons risicobeleid wegen we zorgvuldig af welke risico's Eneco loopt en welke beheersmaatregelen wij daar tegenover zetten. We toetsen 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. Dit model is een geaccepteerd gereguleerd raamwerk dat is ontworpen om een effectief Risk Management systeem te faciliteren. De Raad van Bestuur heeft de uitvoering van het risicomanagement primair gedelegeerd aan de directeurs van de bedrijfsonderdelen ('eerste lijn'). Business Control en functionele gebieden zoals compliance en veiligheid ondersteunen vanuit de 'tweede lijn' de bedrijfsonderdelen. De afdeling Operational Risk Management is ook onderdeel van de 'tweede lijn' en zorgt voor beleidskaders en de coördinatie van het risicomanagementproces. De Internal Audit-

functie (derde lijn) toetst onafhankelijk en rapporteert de resultaten aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen.

De directies van de bedrijfsonderdelen bespreken elk kwartaal hun risico's, de risicoschattingen 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 risicogrenzen op ondernemingsniveau hebben we vastgelegd in diverse concrete beleidsverklaringen, codes en richtlijnen op gebieden als veiligheid, handelsmandaten, autorisatiebevoegdheden en gedrag. De Auditcommissie ziet toe op het adequaat functioneren van de risicobeheersingsactiviteiten.

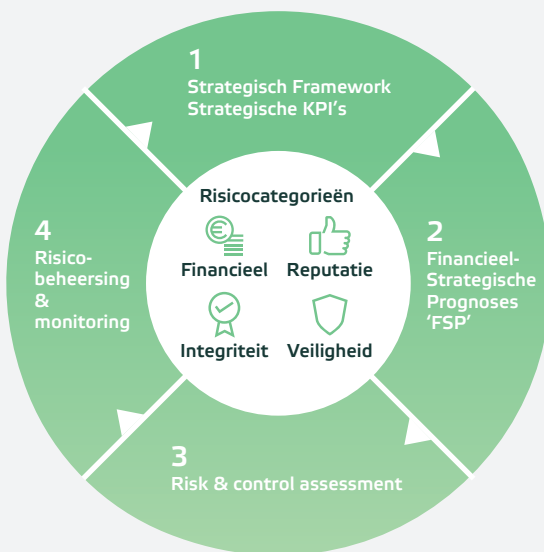
Raamwerk risico- en performance-management

Wij hanteren het interne Eneco risico-beheersings- en controlesysteem (ECRS) dat met name is afgeleid van het COSO ERM-raamwerk, de wereldwijde standaard voor Enterprise Risk Management.

Het ECRS omvat een systematische aanpak voor risico-inventarisatie, een set van beheersmaatregelen en een self-assessment-methodiek waarmee het management van de bedrijfsonderdelen zelf vaststelt of de beheersmaatregelen effectief zijn. De In Control-verklaring van de Raad van Bestuur is mede gebaseerd op de uitkomsten van deze self-assessments die worden uitgevoerd door de bedrijfsonderdelen.

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 risico bepalen we wat de mogelijke impact kan zijn op de risicocategorieën Financieel, Reputatie, Integriteit en Veiligheid. Wij sturen middels beheers-

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

maatregelen die individuele risico's verlagen en op basis van 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 risicobeheersings-

systemen ingericht, waarin specifieke risicobeperkende maatregelen besloten liggen. De bedrijfsonderdelen rapporteren tweemaal per jaar over door hen uitgevoerde self-assessments op de key-controls. Deze key-controls zijn de beheersmaatregelen die de belangrijkste risico's significant verlagen.

Risicobereidheid

Risicocategorieën	impact: laag	impact: midden	impact: 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	> € 10 mln
Reputatie & Kwaliteit	Beperkte negatieve beeldvorming bij stakeholders	Daling van vertrouwen bij stakeholders	Structurele schade bij stakeholders

Risicocategorieën	risicobereidheid
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	Eneco heeft een zero-tolerancebeleid ten aanzien van integriteits- en compliancerisico'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 risicoprofiel. Middels gevoeligheidsanalyses en stresstesten, stellen we vast of we voldoende robuust zijn om tegenvallers en incidenten het hoofd te bieden.
Reputatie & Kwaliteit	Onze risicobereidheid is laag en waar mogelijk trachten we te voorkomen dat er aanleiding ontstaat tot negatieve beeldvorming over Eneco.

Ontwikkelingen in 2020

Als gevolg van COVID-19 is er meer aandacht geweest voor businesscontinuïteit en een verhoogde frequentie van monitoring op bepaalde prestatie- en risico-indicatoren en -ontwikkelingen.

We hebben onder andere onze IT-netwerkcapaciteit en thuiswerkmogelijkheden vergroot, extra veiligheidsprocedures ingericht en geborgd dat we onze klanten konden blijven bedienen. Vanuit financieel perspectief zagen we bij consumenten een toename van het energieverbruik en tevens betalingsregelingen, afname van volumes bij klein- en grootzakelijk klanten en kostprijseffecten als gevolg van de volumefluctuaties.

Verder hebben we in 2020 de aandacht voor risicobeheersing op het gebied van

operationele processen, externe verslaggeving, compliance en IT inhoudelijk verzaamd. We beogen hierbij de kwaliteit van processen en beheersmaatregelen te verbeteren.

Incidenten

In 2020 hebben zich enkele incidenten voorgedaan. Wij lichten er één toe als voorbeeld om inzicht te verstrekken in de manier waarop wij mitigerende acties uitvoeren en hiervan lering trekken om herhaling te voorkomen.

Onze klantcontactprocessen worden elk jaar aangescherpt en ook deels gedigitaliseerd. Eén van de vernieuwingen was de introductie van de voicebot. De voicebot voert de klantidentificatie uit die vanuit (sector)regelgeving vereist is. Met de introductie van de voicebot was de herleidbaarheid van bepaalde gegevens in

onze klantcontactregistraties op een andere manier geborgd. Bepaalde compliancewerkzaamheden die wij uitvoeren om het voldoen aan wet- en regelgeving aan te tonen waren niet adequaat ingericht om met de nieuwe manier van registraties rekening te houden. Door het uitvoeren van data-analyse en procesherinrichting hebben we deze gegevens later alsnog kunnen herleiden en daarmee compliance aangetoond ten aanzien van het voldoen aan sectorvereisten. Om te zorgen dat er in de toekomst voor de aantoonbaarheid van compliance niet opnieuw een data-analyseonderzoek nodig is, hebben we de aansluiting en gegevensoverdracht van de primaire registraties en de databronnen voor compliancetoetsing effectiever ingericht.

Strategische risico's

Strategische risico's doen zich voor op langere termijn en beïnvloeden de haalbaarheid van onze strategische doelstellingen. Bij de doelstellingen die we hebben gedefinieerd, onderkennen we de hierna genoemde belangrijkste strategische risico's, die niet altijd alleen maar een bedreiging inhouden, maar vaak ook aangrijpingspunt voor kansen zijn.



1. Verlies van geloofwaardigheid van het duurzame imago

De missie van Eneco Groep is 'Duurzame energie van iedereen'. We willen koploper zijn in de energietransitie en als duurzaam energiebedrijf acteren binnen de grenzen van onze aarde: onze One Planet- ambitie. Deze ambitie is vertaald naar een CO₂-reductiedoelstelling voor onze eigen bedrijfsvoering, te weten een verdubbeling van eigen duurzame productiecapaciteit en een streven naar meer dan 50% groene levering aan onze klanten. Onze missie 'Duurzame energie van iedereen' is weerspiegeld in al onze interactie met zakelijke en niet-zakelijke klanten en stakeholders.



2. Veranderende klantbehoefte

Door de energietransitie transformeert de klantbehoefte en vinden innovaties snel hun weg. Er is druk op de marge per klant en verlies van 'traditionele' energieklientencontracten. Eneco wil meerwaarde voor klanten creëren, nieuwe energiediensten ontwikkelen met veelbelovende technologieën zoals slim gebruikmaken van data voor Smart Home-toepassingen en energiemanagement. Daarnaast passen we digitalisering en data-analytics toe om huidige processen te optimaliseren, te zorgen dat dingen in één keer goed gaan (*first time right*) en de verwachtingen van onze klanten te overtreffen. We willen de exclusieve eigenaar zijn van bepaalde data en marktkennis, waardoor kansen ontstaan om waardevolle proposities te bouwen.



3. Structureel lagere elektriciteitsprijzen en subsidies

Structureel lagere elektriciteitsprijzen in de toekomst en lagere subsidies op duurzame productie hebben een negatieve impact op de haalbaarheid van onze strategische doelen op het gebied van duurzaamheid. Prijzen van elektriciteit en groencertificaten kunnen op de energiehandelsmarkten voor een aantal jaren worden vastgelegd, maar vaak niet voor de volledige levensduur. Dalende opbrengsten impliceren dat de ruimte voor toekomstige investeringen in duurzame-productieassets afneemt. Door internationale diversificatie spreiden we het risico. Daarnaast passen we de strategie toe om duurzame-productiefaciliteiten te bouwen met en op verzoek van klanten (Client Sources met langjarige afnamecontracten). Via structurering van handelscontracten dragen we prijsrisico's over.



4. Afnemende winstgevendheid warmtesegment

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



5. Veranderende publieke opinie

De energietransitie is een maatschappelijke uitdaging. Het succes dat wij behalen bij het realiseren van onze doelen is sterk afhankelijk van de publieke opinie. De publieke opinie heeft invloed op een directe manier, zoals bij de acceptatie van stadswarmte door bewoners, en op een indirecte manier, bijvoorbeeld bij de bepaling van de hoogte van stimuleringsmaatregelen door de overheid. Eneco erkent de onzekerheden die de transitie met zich meebrengt voor de klant. Onze missie 'Duurzame energie van iedereen' wil zeggen dat we proactief, samen met de klant veranderingen bewerkstelligen. Verder mitigeren we dit risico door transparante communicatie naar stakeholders over de voortgang van de uitvoering van onze strategie.



6. Toenemende impact van het weer op het resultaat

Weersinvloeden leiden tot schommelingen in de opbrengsten van zowel duurzame productie als warmtelevering. Door de beoogde relatieve groei hiervan in ons portfolio en het groeiend aantal weersafhankelijke energiebronnen in de markt neemt de afhankelijkheid van het weer op ons financieel resultaat structureel toe. Met actief portfoliomanagement krijgen we grip op toenemende exposure. Mitigatie van het weerrisico vindt plaats door hedging in de markt, gestructureerde overeenkomsten en het aangaan van verzekeringen.



7. Onvoldoende competenties en inzetbaarheid van medewerkers

De uitvoering van de strategie en het realiseren van de energietransitie vergt nieuwe competenties, tempo en wendbaarheid van de organisatie en onze medewerkers. Onze focus is het bouwen van een high performance-organisatie, onder andere door de principes van 'agile' werken en Lean-methodieken toe te passen en door verdere digitalisering. De gekantelde organisatie-inrichting ondersteunt het klant- en ketengericht werken. Binnen specifieke vakgebieden zal er schaarste aan goed personeel ontstaan. Eneco voorkomt schaarste aan goed personeel binnen het eigen bedrijf door pro-actief aandacht aan deze vakgebieden te besteden. Twee voorbeelden hiervan zijn onze eigen bedrijfsschool die is opgezet om technici op te leiden, en de Eneco Hackathons die we organiseren om IT-collega's aan ons bedrijf te binden.



8. De boot missen tijdens de datarevolutie

De ontwikkeling richting digitale en datagedreven producten en diensten zet zich in rap tempo voort. Slimme toepassing van datatechnologie kan bestaande markten en waardeketens bedreigen, maar biedt tegelijkertijd kansen voor wie er vroeg op inspeelt. Eneco omarmt deze trend en is door het gebruik van artificial intelligence (AI) in staat de juiste klant, met de juiste boodschap op het juiste moment te benaderen. Een voorbeeld hiervan is dat we op basis van Toon-data het elektrisch verbruik van oude en inefficiënte apparaten detecteren en klanten op het juiste moment een zeer gericht advies geven. Veel aandacht gaat daarbij ook uit naar zorgvuldige omgang met en de opslag en het gebruik van deze gegevens, met name ten aanzien van de herleidbaarheid naar personen.



9. Impact van COVID-19

COVID-19 heeft een invloed op iedereen. Eneco doet er alles aan om verdere verspreiding te voorkomen en volgt in haar beleid de maatregelen van de diverse (nationale) overheden nauwgezet op. Ook de mentale gesteldheid van onze medewerkers heeft continu onze aandacht. Naast het beschikbaar maken van materiaal voor veilig en verantwoord thuiswerken is er ook veel aandacht voor (virtuele) contactmomenten om de saamhorigheid te versterken. Daarnaast moedigen we onze medewerkers aan om regelmatig pauze te nemen en een wandeling te maken.

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

- De energievraag op de zakelijke markt is onverwachts afgenomen, maar tegelijkertijd neemt de vraag op de consumentenmarkt juist toe door thuiswerken.

- Eneco heeft een sterke financiële balans en afdoende liquiditeit. De frequentie van periodieke monitoring hierop hebben wij verhoogd.
- Voor Eneco ontstaan kansen op het gebied van bestendigen van samenwerkingen en groei waaronder via M&A, onder andere van klantportfolio's en assets.
- Het klimaat staat ondanks de economische tegenslag nog steeds hoog op de agenda van de Nederlandse overheid en de EU.
- Er is wel een verhoogd risico op kosten omdat een deel van onze klanten mogelijk niet in staat is om alle rekeningen te betalen, en omdat de energievraag verschuivingen van bepaalde kostprijrisico's veroorzaakt.

Eneco heeft een bijdrage geleverd aan het snel realiseren van het door de overheid afgekondigde uitstel van betaling van energiebelasting. Dat heeft sommige van onze zakelijke klanten financiële ruimte geboden. Daarnaast zijn er ook enkele acties binnen Eneco geweest om consumenten met financiële problemen te ondersteunen. Eneco heeft zelf geen gebruik gemaakt van steunmaatregelen. Ook niet van de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW).

Operationele risico's

De operationele risico's zijn veelal performance- en busines-gerelateerd. Hierna 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. 2019 ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
Financiële positie		
Kredietwaardigheid ↓ Afname gepercipieerde kredietwaardigheid Eneco, respectievelijk rating downgrade.	<ul style="list-style-type: none"> Afname in bereidheid door energiehandelspartijen om Eneco Groep ongedekte limieten op (handels)posities te geven, respectievelijk toename in af te geven garanties en andere zekerheden door Eneco Groep. Slechtere condities voor toegang tot kapitaal- en geldmarkten en (beperkt) hogere rente-opslagen. 	<ul style="list-style-type: none"> De kredietwaardigheid onder invloed van support van kredietwaardige nieuwe aandeelhouders (Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power) is verbeterd t.o.v. 2019. Stress-testen, met name op EBITDA. Sturing op contractcondities met klanten en handelstegepartijen en afsluiten nieuwe contracten.
Spark spread → Lagere spark spread, waardoor minder uren dat geprofiteerd kan worden van een hoge spark spread en centrales vaker stil staan.	<ul style="list-style-type: none"> Circa € 10 miljoen per jaar (€ 20 miljoen niet liquide jaren). Impact potentiële CO₂ belasting is afhankelijk van politieke besluitvorming. 	<ul style="list-style-type: none"> Portfoliomanagement en hedgingstrategieën in de energiehandelsmarkten met energiederivaten.
Winstgevendheid duurzame assets ↑ Lagere toekomstige opbrengsten vanwege dalende elektriciteitsprijzen of dalende marktwaarde van groene stroom. Portfolio groeit en daarmee ook het risico.	<ul style="list-style-type: none"> Circa €10 miljoen per jaar (€ 15 miljoen niet liquide jaren). De Nederlandse en Belgische subsidieregelingen nemen niet het volledige prijsrisico weg. Het subsidieregime in het VK impliceert een inherent grotere gevoeligheid voor prijsniveau. Portfolio groeit en daarmee ook het risico. 	<ul style="list-style-type: none"> Spreiding van investeringen over meerdere landen. Afdekken van posities via energiehandelsmarkten ; er is echter voor een beperkt aantal jaren vooruit een liquide markt. Sluiten van langjarige klantbeleveringstransacties.
Graaddagenrisico → Lagere vraag van klanten naar gas/warmte door milde winter.	<ul style="list-style-type: none"> Circa € 25 miljoen - € 30 miljoen op jaarbasis Per huishouden neemt het temperatuurrisico gradueel af vanwege betere isolatie en andere technieken. Het weerrisico is ten dele kosteneffectief te mitigeren, maar er blijft een substantieel restrisico. Door het uitbreiden van de klant portefeuille gas en warmte kan dit risico groter worden. 	<ul style="list-style-type: none"> Afsluiten graaddagen hedges, weersverzekeringen. Gebruik maken van Eneco opslagfaciliteiten . Portfoliomanagement en inzet expertise op voorspelling van weer in relatie tot verwachte energievraag en -aanbod.
Windvolumerisico ↑ Vanwege weersomstandigheden lager dan gemiddelde productieopbrengsten van windparken (weinig wind).	<ul style="list-style-type: none"> Circa € 35 miljoen - € 55 miljoen op jaarbasis Door het uitbreiden van onze windproductie neemt de invloed van het weer op de resultaten toe. Minder wind leidt tot minder inkomsten. 	<ul style="list-style-type: none"> Toepassing van vraagstuuringsmechanismen samen met onze klanten. Afsluiten weersverzekeringen, wind volume hedges. Portfoliomanagement en inzet expertise op voorspelling van weer in relatie tot verwachte wind opwek.

1 ↑ risico gestegen t.o.v 2019 ↓ risicogedaald t.o.v 2019 → risico gelijk aan 2019.

Risico (trend t.o.v. 2019 ↑→↓ ¹)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
Risico's ten aanzien van business performance, beheersing en governance van onze deelnemingen en recente overnames →	<ul style="list-style-type: none"> ● Reputatieschade en financieel verlies in verhouding tot de omvang van de organisatie en het belang dat we hebben. Reputatieschade ontstaat als businessdoelstellingen in onvoldoende mate worden bereikt of zich incidenten op het vlak van de interne beheersing voordoen. Financieel verlies ontstaat bij het niet realiseren van beoogde synergievoordelen bij te consolideren overnames, bij schades of bij het niet kunnen waarmaken van de groeidoelstellingen bij overnames en deelnemingen. Wij geven onze op innovatie gerichte deelnemingen bewust meer ruimte zodat ze sneller kunnen innoveren en excelleren; daarbij accepteren we dat er een inherent groter risico kleeft aan dit type deelnemingen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sourcing van duurzame energie deels via langjarige inkoop van derden (PPA's). ● Eneco houdt middels zijn vertegenwoordigende zetels in toezichthoudende organen van zijn deelnemingen toezicht en toetst het beleid van het management ten aanzien van bedrijfsontwikkeling en interne beheersing. ● Voor mee te consolideren deelnemingen geldt dat aanvullende eisen gesteld worden, met name op verslaggevings- en IT-controls, als deze niet in lijn zijn met Eneco standaarden. ● Via periodieke monitoring houden we toezicht op onze ventureportfolio. Het hogere risicoprofiel wordt deels gemitigeerd door de toegepaste transactiestructuur en voorwaarden (bijvoorbeeld gebruik van preferente aandelen).
Financiële verslaggeving		
Risico's op het gebied van de interne en externe financiële planning en verslaggeving →	<ul style="list-style-type: none"> ● Reputatieschade, claims en juridische procedures. ● Niet-compliant of onjuiste verslaggeving. ● Ontbreken van juiste, tijdige en onderbouwde financiële stuurinformatie ten behoeve van besluitvorming door management. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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.
Operationeel – IT gerelateerd		
Ongeautoriseerde toegang tot en/of wijzigingen in de IT-infrastructuur alsmede IT-systemen discontinuïteit als gevolg van cyberaanvallen →	<ul style="list-style-type: none"> ● Reputatieschade. ● Fraude. ● Financiële impact: afhankelijk van de aard en ernst van het zich voordoende incident kan de schade oplopen tot meer dan € 1 miljoen. ● In lijn met de maatschappelijke trend blijft het risico op cybersecurityincidenten hoog. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bewustwordingstrainingen voor medewerkers. ● Versterkte regie-organisatie voor de aansturing van kritieke leveranciers . ● In Control programma, waarbij (self) assessments op belangrijke beheersmaatregelen worden uitgevoerd. Deze maatregelen betreffen bijvoorbeeld wijzigingsbeheer, het aanmaken en afvoeren van accounts, het controleren van toegekende rechten en het toepassen van IT-beveiligingsprotocollen. ● Signalerings- en detectietechnieken op ongeautoriseerde toegang en verdachte activiteiten. ● Security penetratietestwerkzaamheden door gespecialiseerde, externe partijen. ● Assurance toetsten door derden (audits).

1 ↑ risico hoger t.o.v 2019 ↓ risico lager t.o.v 2019 → risico gelijk aan 2019.

Risico (trend t.o.v. 2019 ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
Operationeel – Klanten		
Business continuity interrupties → Incidenten en/of storingen in onze warmtelevering, productie en/of handels- en klantsystemen met negatieve impact op de operatie.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ongevallen met letsel of erger. ● Financiële impact. ● Reputatieschade. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Veiligheidsbeleid en voorschriften. ● Dubbel uitgevoerd IT-platform voor kritische systemen. ● Uitvoeren van periodieke crisismanagement- en hersteltesten. ● Onderhoud en monitoring van onze assets waaronder warmtenetten en productie-eenheden. ISO 55001 certificering in plaats voor de productie-eenheden en distributienetten, zoals in Utrecht en Delfzijl. ● Kritische bedrijfsfuncties, zoals supply chain en facturatie zijn centraal georganiseerd en beheerst.
Wet- en regelgeving		
Het niet voldoen aan wet- en regelgeving →	<ul style="list-style-type: none"> ● Reputatieschade. ● Claims. ● Juridische procedures. ● Financiële impact. De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) kan boetes opleggen tot € 20 miljoen, of tot 4% van de wereldwijde omzet voor fundamentele overtredingen, of het niet opvolgen van bevelen van de AP. ● Energiebedrijven worden meer data-intensief; de toenemende regelgeving op dat gebied verhoogt het risico. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Privacy en compliance control frameworks bij bedrijfsonderdelen, inclusief risicomitigerende maatregelen. ● Up-to-date houden van kennis over aankomende relevante wetgeving en dit actief delen met de business via interne media en kennissessies (o.a. privacy).

1 ↑ risico hoger t.o.v 2019 ↓ risico lager t.o.v 2019 → risico gelijk aan 2019.

Integriteit en compliance



Om onze missie te bereiken, is het cruciaal dat we op de juiste manier met onze klanten, met elkaar en met onze partners omgaan en dat we eerlijk zakendoen. Daarom sturen we met een integriteitsprogramma op het stimuleren en handhaven van onze normen en waarden. Met een proactief compliance-programma zorgen we dat we voldoen aan wet- en regelgeving.

Drie defensielijnen

De sturing op het integriteits- en het complianceprogramma is gebaseerd op het 'three lines of defense'-model. Daarbij hebben de business (first line), de staven (second line) en audit (third line) elk een belangrijke rol. De manager compliance en integriteit, die deel uitmaakt van de 'second line', heeft een coördinerende taak en rapporteert over de werking van beide programma's aan de Raad van Bestuur.

Integriteit

Nieuwe Corporate Gedragscode

De organisatie verandert sterk. Eneco ontwikkelt zich tot een internationale organisatie. Met een nieuwe aandeelhouder en nieuwe CEO is in 2020 een nieuwe strategie ingezet. Een cultuurshift is nodig om deze nieuwe strategie goed te kunnen realiseren. Belangrijk is dat we daarbij onze centrale waarden en bijbehorend gedrag internationaal harmoniseren en één taal gaan spreken. Daarom heeft aan het einde van 2020 de Raad van Bestuur de aan de strategie ondersteunende nieuwe cultuur – en leiderschapswaarden bekend gemaakt. Drive the change! Deliver the plan! En, make each other successful! Belangrijke waarden die appelleren aan een ieders verantwoordelijkheid om in het eigen gedrag en handelen het onderscheid te maken. Een leiderschap- en cultuurtraject wordt in 2021 uitgerold om de nieuwe set waarden te implementeren, de onderlinge samenwerking te versterken en de slagvaardigheid te vergroten. De nieuwe cultuurwaarden hebben wij ook in onze vernieuwde Corporate Gedragscode opgenomen. Deze is in 2020 aangepast aan de nieuwe omstandigheden voor Eneco. De code is internationaal en geldt onverkort in alle kernlanden. De code is in verschillende talen uitgebracht.

Met de gedragscode ondersteunen we onze medewerkers bij het kennen en toepassen van de regels, de integriteitnormen en de nieuwe waarden. De communicatie van de code was in 2020 een onderdeel van een breed corporate programma op de sturing van gedrag. We hebben in dit programma veel aandacht besteed aan belangrijke gedragsthema's zoals diversiteit, inclusiviteit, sociale veiligheid, fysieke veiligheid, corporate social responsibility en internetveiligheid.

Sturen op fraude

In 2020 is extra aandacht besteed aan de extra eisen aan het sturen op fraude (als onderdeel van integriteit), die voortvloeien uit de zogeheten J-SOX-wetgeving, de Japanse wetgeving voor financiële rapportage. Die wet is voor Eneco relevant geworden na het aantreden van de nieuwe aandeelhouders. Voor vrijwel alle bedrijfsonderdelen en de

belangrijkste staven zijn integriteitsrisico-assessments gehouden, met fraude als belangrijk onderdeel. Daarbij zijn de kwaliteit en de aantoonbaarheid van de risicomatregelen onderzocht, in het bijzonder op het gebied van verslaggevingsfraude. De conclusie is dat deze risico's over het algemeen goed worden beheerst. We willen toegroeien naar een hoogwaardig integriteitsrisico-managementprogramma op J-SOX-niveau.

Integriteitsprogramma

Vanwege corona is de praktische invulling van het integriteitprogramma aangepast. Er zijn minder workshops gegeven, maar er is meer aandacht geweest voor online-communicatie. De nieuwe Corporate Gedragscode wordt bijvoorbeeld gecommuniceerd via e-learning en een app. Daarnaast hebben we rekening gehouden met een mogelijke toename van niet-integer gedrag en frauderisico's die verband houden met thuiswerken, bijvoorbeeld als gevolg van het ontbreken van collegiaal toezicht, de toegenomen (psychische) druk of de verhoogde kans op internetfraude. We hebben geen concrete aanwijzingen gezien die duiden op meer fraude of andere kwesties rond integriteit als gevolg van corona.

Meldpunt en vertrouwenspersoon

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

Compliance

Risk-assessments

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

Energiewetgeving

In 2020 is veel aandacht besteed aan de naleving van de energiewetgeving in relatie tot onze particuliere klanten. Uit een audit van een extern kantoor is gebleken dat Eneco haar compliance op deze wetgeving goed op orde heeft. Er waren enkele relatief kleine verbeterpunten. Binnen de afdeling Consumenten zijn e-learnings en workshops gegeven om de kennis en bewustwording op niveau te houden.

Assurance

Intern wordt assurance verkregen op het complianceproces door middel van de In Control-verklaring (zie pagina 93), en audits. Extern is er toezicht op de handhaving van de wet door diverse toezichthouders, waaronder de Autoriteit Consument en Markt (ACM) en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

Uitzondering MiFID-vergunning

Begin 2020 hebben we van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) wederom een melding gekregen dat wij zijn uitgezonderd van verplichting tot het hebben van een MiFID-vergunning (MiFID staat voor Markets in Financial Instruments Directive en is een Europese beleggingsrichtlijn). Deze melding doen we voor meerdere Eneco-entiteiten.

Incident

In 2019 is binnen Eneco een relatief beperkt compliance-incident aan het licht gekomen, waarover we de ACM eind 2019 hebben geïnformeerd. Na een klacht van een klant bleek Eneco meerdere verbruikers in de periode tussen 2014 en 2018 per abuis een te hoog tarief te hebben berekend voor een nieuwe aansluiting op het warmtenet. De verbruikers betaalden een vergoeding die was gebaseerd op werkelijke kosten, terwijl hier een wettelijk maximumtarief voor geldt. De ACM heeft de door ons voorgestelde afhandeling eind maart 2020 goedgekeurd. Het besluit is op de site van de ACM gepubliceerd.

Procedure

In 2020 is bij de overname van Eneco door de nieuwe aandeelhouders Mitsubishi Corporate en Chubu Electric Power afgesproken dat het doorzetten van de procedure die de Ondernemingsraad van Eneco in 2018 heeft aangespannen bij de Ondernemingskamer van het gerechtshof Amsterdam tegen Eneco Groep N.V. niet meer aan de orde was. Deze kwestie is hiermee afgerond.

Privacy

AVG

In 2020 hebben we er veel aan gedaan om aan te tonen dat we voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Om privacy aantoonbaar te borgen, is een Privacy Risk en Control Matrix uitgerold. De bedrijfsonderdelen in Nederland en België hebben een privacy-self-assessment doorlopen. In Duitsland heeft LichtBlick stappen gezet om aan te haken op deze methodiek. Eneco heeft een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld en aangemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Deze functionaris adviseert en houdt intern toezicht op de nalevering van de AVG.

Datalek

Eneco heeft in totaal 16 meldingen gedaan van een datalek bij een toezichthoudende autoriteit op gebied van privacy. In Nederland zijn er 4 incidenten gemeld bij de AP, waarvan één melding is ingetrokken. In Duitsland heeft LichtBlick 12 incidenten gemeld bij de toezichthoudende autoriteit.

Gedragscode Slimme Meter voor de Leveranciers

Samen met branchevereniging Energie Nederland heeft Eneco in 2020 een voorstel opgesteld voor een nieuwe Gedragscode Slimme Meter voor de Leveranciers, waarin de verplichtingen zijn opgenomen die voortvloeien uit de AVG. Dit voorstel is met de AP besproken en treedt in werking na formele goedkeuring door de AP. Met de Verklaring naleving gedragscode voor leveranciers van elektriciteit en gas (zie pagina) erkennen we dat we zorgvuldig omgaan met gegevens van onze klanten. Ook in 2020 hebben we een complianceproces doorlopen waarin deze businessonderdelen expliciet hebben aangegeven dat ze zich aan de regels hebben gehouden.

In Control-verklaring

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

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

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

Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's is de Raad van Bestuur van mening dat de gehanteerde interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen afwijkingen van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar voldoende hebben gewerkt.

In 2020 is doorgezet met de projectmatige aanpak ter verdere versterking, uniformering en formalisering van de beheersmaatregelen op operationele en financiële verslaggevingsrisico's, ICT- en compliance risico's. De professionaliseringsslag is passend voor de ontwikkeling die wij beogen op het gebied van de interne beheersing. In 2020 is het programma inhoudelijk verzwaard vanwege de overname van onze nieuwe aandeelhouders welke beursgenoteerd staan op de Japanse aandelenbeurs. Het gevolg hiervan is dat Eneco op het gebied van interne beheersing in de toekomst moet voldoen aan Japanse SOx.

Remuneratie

Eneco is leider in de energietransitie en heeft als missie: 'Duurzame energie van iedereen'. In een strategische samenwerking met aandeelhouders Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power wil Eneco haar ontwikkeling als duurzame onderneming versnellen, om daarmee op lange termijn waarde te creëren voor haar klanten, medewerkers, aandeelhouders en de samenleving.

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

Beloningsbeleid Raad van Bestuur

De beloning van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen (RvC) conform het beloningsbeleid Raad van Bestuur dat op 29 mei 2020 is goedgekeurd door de Aandeelhoudersvergadering. Het beleid is gebaseerd op de algemene uitgangspunten zoals hierboven omschreven. Vanaf 24 maart 2020 is de beloning aan de leden van de Raad van Bestuur toegekend conform dit beleid.

Voor een korte beschrijving van het beloningsbeleid dat gold tot 24 maart 2020 wordt verwezen naar toelichting 6 op de jaarrekening "Bezoldiging bestuurders en commissarissen".

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

Samenstelling beloningspakket

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

De toekenning van een lange termijn variabele beloning is volledig afhankelijk van de groei van het financiële resultaat (EBITDA) over een periode van drie jaar.

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

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

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

Beloningsniveau

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

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

Componenten directe beloning	CEO	Ander leden RvB
Salaris	EUR 600.000	EUR 435.000
Korte termijn variabele beloning	30% salaris	30% salaris
Lange termijn variabele beloning	30% salaris	30% salaris

Beloningsbeleid Raad van Commissarissen

Het beloningsbeleid van de Raad van Commissarissen is erop gericht om, vanuit de internationale context waarin Eneco opereert, hooggekwalificeerde leden aan te kunnen trekken en te behouden. Bij de bepaling van de beloning is in beschouwing genomen dat

de vergaderingen afwisselend in Rotterdam en in Tokio worden gehouden, wat impact heeft op de tijdsbesteding in de functie.

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

Vaste jaarlijkse vergoeding	Voorzitter	Lid
Basisvergoeding voor lidmaatschap RvC	EUR 80.000	EUR 60.000
Vergoeding Audit Commissie	EUR 10.000	EUR 7.500
Vergoeding overige commissies	EUR 8.500	EUR 6.500

De beloning aan leden van de Raad van Commissarissen is vanaf 24 maart 2020 toegekend conform het hiervoor beschreven beloningsbeleid. De commissarissen die op aanbeveling van de aandeelhouders zijn benoemd, hebben aangegeven dat zij afzien van beloning voor hun rol in de RvC van Eneco.

Voor de kosten van de beloning van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen over 2020 wordt verwezen naar toelichting 6 op de jaarrekening "Bezoldiging bestuurders en commissarissen".

Bericht van de Raad van Commissarissen

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag inclusief de jaarrekening 2020 van Eneco Groep aan, zoals opgesteld door de Raad van Bestuur.

De RvC is trots en dankbaar voor de prestaties van alle medewerkers van Eneco Groep. Het jaar 2020 was in vele opzichten bijzonder. Vanwege de corona-epidemie, maar ook doordat het privatiseringsproces is afgerond én wij fijne een start hebben gemaakt met onze nieuwe aandeelhouders. De samenwerking met Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power is heel goed; we vullen elkaar aan en begrijpen elkaar. De onzekerheid in het afgelopen jaar is voor onze klanten en onze medewerkers niet altijd makkelijk geweest. De RvC wil daarom haar waardering uitspreken voor de inzet en het enthousiasme om met elkaar te zoeken naar oplossingen en mogelijkheden om mooie resultaten neer te zetten, en om de klanten te helpen om te schakelen naar (nog meer) duurzame oplossingen. Dat is goed gelukt. Of het nu in de zakelijke markt was, zoals de verdere verduurzaming van bol.com, de contracten voor de aanleg van nieuwe warmtenetten in Schiedam en Rotterdam, of een eenvoudiger manier om het onderhoud van een ketel thuis te laten uitvoeren: Eneco wil de energietransitie versnellen, samen en voor de klant.

Afronding privatiseringsproces

De 44 gemeentelijke aandeelhouders hebben begin 2020 definitief besloten om tot de verkoop van hun aandelen aan een consortium van Mitsubishi Corporation en Chubu Electric Power Co., Inc. over te gaan. De naam van dit consortium is Diamond Chubu Europe B.V. De afronding van de transactie en de overdracht van de aandelen heeft op 24 maart 2020 plaatsgevonden. Hiermee is een einde gekomen aan een intensieve periode. De periode daarna is gebruikt om de relatie met de nieuwe aandeelhouder vorm te geven. Er vindt op ruime schaal deling van kennis en ervaring over en weer plaats, waarmee de duurzame koers wordt voortgezet, versterkt en ook internationaal verder wordt uitgebouwd.

Enquêteprocedure

De enquêteprocedure, alsmede het onderzoek, dat in die procedure door de Ondernemingskamer was bevolen, is op verzoek van alle betrokken partijen beëindigd per het moment van de afronding van de transactie.

Start met de nieuwe aandeelhouder

De afronding van het privatiseringsproces betekent ook een nieuw begin met de nieuwe aandeelhouder. Met de kennis van de markt, technologie en al haar relaties geeft de aandeelhouder ook inhoudelijke steun aan de ambities van Eneco om in Europa verder te groeien. De onderlinge samenwerking tussen RvB, RvC en aandeelhouder is positief, zowel waar het gaat om het verder ontwikkelen van de vernieuwde strategie als in het realiseren van de plannen. Er is regelmatig contact om te zoeken naar kansen in concrete projecten en samenwerkingsrelaties. De mogelijkheden om elkaar aan te vullen zijn groot en hebben ook al tot concrete resultaten geleid.

Aandeelhouder Mitsubishi Corporation wil van Eneco haar Europese hub maken voor alle duurzame energie-activiteiten. Dat is een mooie en natuurlijke wijze voor het combineren van expertise en internationale groei.

Belangrijkste thema's

Naast de betrokkenheid van de RvC bij de afronding van het privatiseringstraject en de start met de nieuwe aandeelhouder, is er in de vergaderingen van de RvC over diverse investeringsvoorstellen gesproken, waaronder over het offshore wind project Hollandse Kust (Noord) en het aardgasvrije warmteproject Groenoord. Daarnaast vormde een belangrijk en terugkerend onderwerp van gesprek het businessplan en de strategie voor 2021-2025 en de bijbehorende investeringsagenda.

Bestuurlijke samenstelling

De samenstelling van de RvC is in 2020 ingrijpend gewijzigd. Per 1 januari 2020 is Frederieke Leeflang teruggetreden als commissaris vanwege het aanvaarden van een functie elders. Daarnaast zijn op het moment van het afronden van de privatiseringstransactie de toenmalige leden van de RvC teruggetreden. Tevens is als gevolg van het op hetzelfde moment beëindigen van de enquêteprocedure ook aan de Ondernemingskamer gevraagd om de opgelegde maatregel van de benoeming van Charlotte Insinger als president-commissaris te beëindigen, hetgeen heeft plaatsgevonden.

In de zomer heeft de RvC met droefheid kennisgenomen van het overlijden van Atzo Nicolai kort na zijn afscheid van Eneco.

Samenstelling RvC na afronding van het privatiseringsproces

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) heeft op 20 maart 2020 met ingang van 24 maart 2020 de volgende personen benoemd als lid van de RvC: Mel Kroon, Katsuya Nakanishi, Yutaka Kashiwagi, Haruhiko Sato, Takanori Shiozawa, Michael Enthoven en Marco Keim. Michael Enthoven en Marco Keim zijn voorgedragen op

basis van het versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad. De RvC en de Centrale Ondernemingsraad hebben Marco Keim gevraagd of hij bereid was om een tijdelijke herbenoeming te aanvaarden tot het moment dat een tweede commissaris kon worden voorgedragen op basis van het versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad en kon worden benoemd door de AvA. Op 1 oktober 2020 is Annemieke Roobeek benoemd als die commissaris, en is Marco Keim teruggetreden. De RvC dankt Marco Keim van harte voor zijn bereidheid om tijdelijk aan te blijven en voor zijn grote bijdrage aan Eneco de afgelopen jaren.

Werkwijze van de RvC

2020 was een bijzonder jaar omdat vanwege de COVID-19 maatregelen de RvC grotendeels online heeft vergaderd. Er waren 12 plenaire (waarvan deels schriftelijke) vergaderingen van de RvC. Het jaarverslag en de jaarrekening 2019 zijn besproken met Deloitte Accountants B.V. De twee onafhankelijke commissarissen, die zijn benoemd op basis van het versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad, hebben specifiek aandacht besteed aan onderwerpen die voortvloeien uit de aanvullende afspraken die tijdens de privatisering zijn gemaakt tussen de aandeelhouder en Eneco. Daarnaast heeft de RvC ook regelmatig onderling vergaderd, zonder aanwezigheid van de raad van bestuur (RvB). Verder overlegden de voorzitter van de RvC en de voorzitter van de RvB op zeer regelmatige basis. Als daar aanleiding toe was, was er ook contact tussen (leden van) de RvC en (leden van) de RvB en tussen (leden van) de RvC en (vertegenwoordigers van) de aandeelhouder.

Commissies

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

Remuneratie, selectie- en benoemingscommissie

In 2020 waren er 6 vergaderingen van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie (RSB). Onderwerpen die besproken werden waren onder andere de samenstelling van de RvC van Eneco Groep, de prestatiedialoog met de RvB, de beoordeling van de realisatie van doelstellingen in relatie tot de variabele beloning van de leden van de RvB, de voorbereiding van nieuw beloningsbeleid voor de RvB en RvC en de samenstelling van de RvB. De samenstelling van de RvB is in 2020 gewijzigd. Per het moment van de afronding van het privatiseringsproces zijn Hans Peters als CCO en Hiroshi Sakuma als CCIO benoemd door de RvC. Na afronding van het privatiseringstraject werd de positie van CEO vacant, waardoor het opvolgingsproces werd gestart. Dat resulteerde in de benoeming van As Tempelman op 1 juli 2020 als CEO van Eneco Groep. Op 3 september werd bekend gemaakt dat de CFO, Guido Dubbeld, per 1 april 2021 Eneco zal verlaten. Het opvolgingsproces voor een nieuwe CFO werd gestart en op 11 januari 2021 werd bekend gemaakt dat Jeanine Tijhaar per 1 februari 2021 is benoemd als CFO.

Auditcommissie

De auditcommissie van de RvC ziet toe op het beleid van de RvB, met name wat betreft de financiële informatieverschaffing, inclusief de informatie-uitwisseling met de externe accountant, en de werking van risicobeheersingssystemen. De auditcommissie heeft in 2020 6 keer vergaderd. Met de CFO, de externe accountant, de interne auditor en diverse vertegenwoordigers vanuit de Finance organisatie is uitvoerig gesproken over het jaarverslag, de jaarrekening, de management letter en het externe- en interne auditplan. Daarnaast is aandacht besteed aan risicomanagement en de verschillende beheersingsmaatregelen. De risicogrenzen op ondernemingsniveau zijn vastgelegd in diverse concrete beleidsverklaringen, codes en richtlijnen op het gebied van onder meer veiligheid, handelsmandaten, autorisatiebevoegdheden en gedrag. In 2020 is speciaal aandacht besteed, naast de afronding van het privatiseringstraject, aan de

impact van Covid-19 op de onderneming en aan J-SOx regelgeving.

Zelfevaluatie

In 2020 is de samenstelling van de RvC ingrijpend gewijzigd. Vanwege alle reis- en bewegingsbeperkingen heeft de RvC in de volledig nieuwe samenstelling dit jaar alleen online kunnen vergaderen. In 2021 is voorzien dat er aandacht zal worden besteed aan het functioneren van de RvC.

Aanwezigheidsoverzicht

De RvC heeft op één vergadering na steeds in volledige samenstelling vergaderd. Naast de reguliere vergaderingen hebben een aantal ingelaste vergaderingen plaatsgevonden.

Contact met de Centrale Ondernemingsraad

De voorzitter van de RvC evenals de leden die zijn benoemd op basis van het versterkte aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad hebben op regelmatige basis contact met de Ondernemingsraad. De voorzitter van de RvC nam deel aan een vergadering met de Ondernemingsraad, en ook naar aanleiding van diverse trajecten, waaronder het benoemingstraject van de CEO en de CFO, het remuneratiebeleid van de RvB en de benoeming van Annemieke Roobeek, waren er regelmatige contacten met de Centrale Ondernemingsraad.

Afsluitend

De RvC spreekt nogmaals zijn bijzondere dank uit aan alle medewerkers, het bestuur, de aandeelhouder, de Centrale Ondernemingsraad, klanten en andere partners van Eneco. Dit jaar markeert een bijzonder moment in de historie van Eneco door het afronden van het privatiseringsproces en de start met de nieuwe aandeelhouder. Dankzij de onderlinge samenwerking en de bijdrage van het bestuur, de Centrale Ondernemingsraad, de aandeelhouders en de medewerkers, kon het proces succesvol en zorgvuldig worden afgerond en verder gebouwd worden aan de toekomst om duurzame energie van iedereen

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

Wij adviseren de aandeelhouder Diamond Chubu Europe B.V. de Jaarrekening 2020 vast te stellen.

Namens de RvC Eneco Groep N.V.,

Mel Kroon

Rotterdam, 12 maart 2021

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 Groep 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 Groep. 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 Groep verwerpt iedere aansprakelijkheid of verplichting ter zake van het bijwerken of herzien van onderhavige prognoses op basis van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins.

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

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

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

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

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

Uitgave

Eneco Groep Communications
Postbus 1003
3000 BA Rotterdam
Telefoon 088 8953992
corporatecommunicatie@eneco.com
www.eneco.nl

Vormgeving

CF Report



Eneco Groep N.V.
Postbus 1003
3000 BA Rotterdam
www.eneco.nl