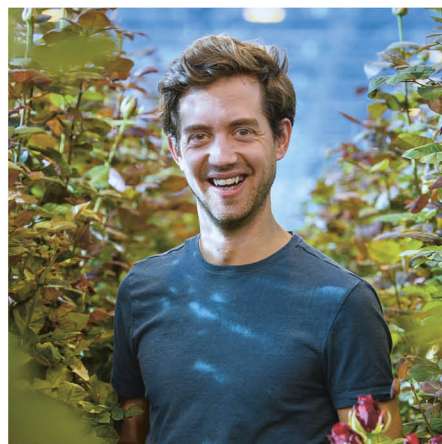
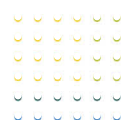
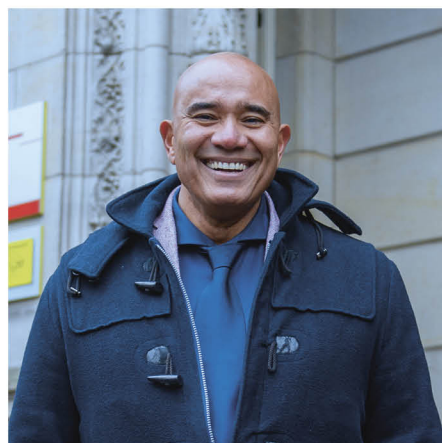


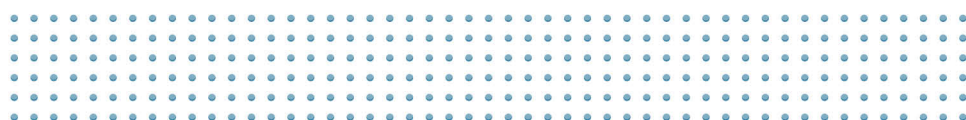


Samen schakelen

Jaarverslag 2019



STEDIN
GROEP



Inhoud

Verslag raad van bestuur

4 Samen schakelen

- 4 Jaaroverzicht 2019
- 7 Voorwoord

8 Over ons

- 8 Profiel
- 9 Activiteiten Stedin Groep
- 12 Kerncijfers en kengetallen 2019

16 Strategie

- 16 Missie, visie en strategie
- 18 Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt
- 20 Waardecreatie en het meten van impact
- 23 Sustainable Development Goals
- 24 Stakeholders en materialiteit
- 25 Connectiviteit, KPI's en doelstellingen

32 Resultaten

- 32 Beter netbeheer
 - Betrouwbare netten
 - Betaalbare en efficiënte dienstverlening
 - Hoge kwaliteit van producten en diensten
- 42 Energietransitie mogelijk maken
 - Gebouwde omgeving
 - Verduurzaming industrie
 - Mobiliteit
 - Land- en tuinbouw
 - Elektriciteit
- 54 Duurzame bedrijfsvoering
 - Veiligheid en security
 - Vakbekwame medewerkers nu en straks
 - One Planet Thinking
- 76 Financieel resultaat
- 80 Niet-gereguleerde activiteiten
- 82 Wat hebben we geleerd
- 83 Waar we in 2020 op inzetten

84 Governance

- 84 Corporate Governance
- 94 Risicomanagement
- 104 In control-verklaring

Verslag raad van commissarissen

- 106 Verslag Raad van Commissarissen
- 111 Remuneratierapportage over 2019

Jaarrekening 2019

- 114 Jaarrekening
- 115 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- 116 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
- 117 Geconsolideerde balans
- 118 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 119 Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen
- 120 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 184 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
- 185 Enkelvoudige balans
- 186 Toelichting op enkelvoudige jaarrekening



Overige gegevens

- 191 Statutaire winstbestemming
- 192 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Andere informatie

- 203 Verslaggevingsbeleid
- 205 GRI Index
- 213 Driejarenoverzicht
- 215 Begrippenlijst
- 219 Disclaimer



Samen schakelen

Jaaroverzicht 2019

1e kwartaal

18 januari - Stedin en kookbedrijf Kookers bieden Rotterdammers aan om, zonder dat het meer kost, over te stappen op inductiekoken. Stedin wil Rotterdammers stimuleren om van het aardgas af te stappen en zo bij te dragen aan de energietransitie.

27 januari - Bij een gasexplosie in de Jan van der Heijdenstraat in Den Haag is de voorgevel van het pand ingestort en zijn meerdere woningen ernstig beschadigd. Een scheur in een gasleiding is de oorzaak van de explosie.

29 januari - Lancering platform GOPACS. Een initiatief van alle regionale netbeheerders en TenneT om te komen tot een betere afstemming van vraag en aanbod van elektriciteit om overbelasting van het net te voorkomen.

4 maart - Waterbedrijf Vitens en Stedin ondertekenen een convenant. Samen werken in de ondergrond geeft minder overlast voor klanten en levert een kostenbesparing op.



13 maart - Joulz wordt verkocht aan 3i Infrastructure, een krachtige nieuwe eigenaar. De werkgelegenheid voor de circa 150 medewerkers blijft behouden.

2e kwartaal

3 mei - Om stroomstoringen en onveilige situaties tijdens tuinonderhoud te voorkomen, lanceren de netbeheerders de campagne Veilig graven.

20 juni - NetVerder is een nieuwe naam bij Stedin Groep. Hieronder vallen de activiteiten gericht op energie-

infrastructuur, anders dan aardgas en elektriciteit. In juli gaat NetVerder samenwerken met woningcorporaties en de gemeente Delft om daar een warmtenet aan te leggen.

25 juni - In Rozenburg (ZH) zijn voor de allereerste keer in Nederland bestaande huizen verwarmd op 100% waterstof.



28 juni - Het door het kabinet gepresenteerde Klimaat-akkoord krijgt unaniem steun van de Nederlandse netbeheerders. Zij onderschrijven het doel van het akkoord en hebben zorgen over de praktische uitdagingen die daarbij komen kijken, zeker gezien de problemen rondom een tekort aan netcapaciteit.

3e kwartaal

10 juli - De Rotterdamse wethouder Richard Moti (Werk en Inkomen) reikte het 1.500e mbo-diploma uit aan de examenklassen van de Bedrijfschool van Stedin. Een groep van 169 studenten kreeg een mbo-diploma. Deze monteurs werken nu in Rotterdam en omgeving aan de energietransitie.

5 september - Stedin en onderzoeksinstituut Kiwa hebben onderzocht hoe het gasnet van Stad aan 't Haringvliet stapsgewijs van aardgas over kan gaan op groene waterstof. Het waterstof wordt dan gebruikt om de 600 huizen in het dorp mee te verwarmen. Hiervoor kan het bestaande gasnet van Stedin worden gebruikt en hoeft geen nieuw net te worden aangelegd.

10 september - Zeeland heeft een primeur met het tot stand komen van de eerste Regionale Energiestrategie (RES). Geen enkele andere regio is al zo ver. Er is veel waardering voor het proces. De netbeheerders (waaronder Enduris) en de vele stakeholders hebben via sectortafels hun bijdrage geleverd.

16 september - In de wijk Hoog Dalem in Gorinchem zijn huizen ingericht met slimme apparatuur die actief stuurt op de zelf opgewekte energie en het energieverbruik. Met elkaar probeert men zo de eigen lokaal opgewekte energie te verbruiken, door energie onderling uit te wisselen.

30 september - In september is de 10.000e aansluiting aangevraagd voor een gasloze nieuwbouwwoning. Totaal was in het derde kwartaal 92% van alle nieuwbouwwoningen in het verzorgingsgebied van Stedin gasloos. Een nieuw record, want in het tweede kwartaal was dat nog 79%.

4^e kwartaal

10 oktober - De verzwaring van het elektriciteitsnet in de Rotterdamse haven kan efficiënter en goedkoper. Dat is de uitkomst van een studie van het Havenbedrijf Rotterdam, Stedin en TenneT naar de gevolgen van de energietransitie. De vraag naar (groene) elektriciteit vanuit de Rotterdamse industrie neemt de komende decennia fors toe.

14 oktober - Minister Koolmees bracht een bezoek aan Stedins Bedrijfsschool. Hier werd hij rondgeleid door CEO Marc van der Linden. Hij bezocht een les van statushouders die in opleiding zijn bij Stedin en besprak Stedins plannen van Een Leven Lang Leren. Ook testte hij zijn technische vaardigheden in het schakelcentrum.



18 oktober - Eind 2021 moeten alle gemeenten een Transitievisie Warmte hebben vastgesteld. Hierin worden voor de wijken in de gemeente alternatieven voor aardgasvrij verwarmen en koken beschreven. Een informatiepakket helpt gemeenten bij het inplannen van deze aardgasvrije wijken.

25 oktober - De vraag naar elektrische oplaadpunten voor auto's verdubbelt de komende tijd. Stedin werkt in Utrecht, Den Haag en Rotterdam samen met de gemeente en de

exploitant van de laadpalen aan een efficiënte '1-arbeidsgang'-werkwijze. Zo worden laadpalen snel en tegen lagere kosten geplaatst.

6 november - De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen geeft financiële ondersteuning aan het project 'GreenPort Brouwershaven'. Dit wordt de eerste Zeeuwse haven waar elektrische schepen kunnen laden met duurzame energie.



11 november - Stedin Groep geeft eerste groene obligatie uit. De 500 miljoen euro die hierdoor ter beschikking komt is gekoppeld aan investeringen die Stedin Groep doet in duurzame projecten. De uitgifte van de groene obligatie past goed in de strategie van Stedin Groep om een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van de samenleving.

21 november - Stedin en de andere regionale netbeheerders bieden de ligging van hun elektriciteitsnet aan als open data op hun websites. Zo kunnen partijen keuzes maken voor de realisatie van bijvoorbeeld zonneparken of nieuwbouwwijken en in de oriëntatiefase van projecten sneller stappen zetten.

2 december - Nieuwsuur maakt een item over waarom de kosten van het beheer van het elektriciteitsnet in de toekomst steeds verder oplopen. Namens Netbeheer Nederland schuift Stedin CEO Marc van der Linden aan tafel en legt uit dat de energietransitie geld kost: 'Het is een politieke keuze hoe we die kosten willen verdelen'.



Samen schakelen

In dit jaarverslag brengen we klanten, stakeholders en medewerkers van Stedin in beeld die samen schakelen op weg naar een duurzame energievoorziening. Op de cover ziet u van links naar rechts en van boven naar beneden de volgende personen:

- Eelke Kraaijeveld, Wethouder Gorinchem met onder andere de energietransitie in zijn portefeuille
- Lennard Serieze, Sr. Accountmanager Energietransitie Stedin Netbeheer
- Tom Meewisse, Directeur Meewisse Roses
- Jacqueline Fernandes - van Lit, Accountmanager Stedin Netbeheer
- Ans Groenewegen, Strategisch Omgevingsmanager Dunea Duin & Water
- Mustafa Karapinar, Slimme Meter Monteur Stedin Netbeheer
- Henk van den Berg, Coöperatie HoekscheWaardDuurzaam
- Gijs Lambooij, Strategisch Omgevingsmanager Stedin Netbeheer
- Daan Verbaan, Systeemanalist Energievoorziening ProRail
- Gino de Windt, Accountmanager Stedin Netbeheer



De raad van bestuur van Stedin Groep. Van links naar rechts: Marc van der Linden, David Peters, Danny Benima, Judith Koole

Voorwoord

2019 kenmerkt zich als een jaar waarin we bij Stedin Groep veel hebben geschakeld. Schakelen tussen de belangen van verschillende stakeholders, slim switchen van de rol van uitvoerder naar die van partner in de energietransitie, van gas naar nieuwe warmtebronnen en van techniek als uitgangspunt naar klant/partner als uitgangspunt. De spanning tussen het investeren in de energietransitie en financieel gezond blijven. En als er een storing is, hebben we de flexibiliteit om linksom of rechtsom te schakelen naar de gewenste situatie.

Schakelen staat voor verandering, voor het luisteren naar onze klanten en omgeving en voor ons vermogen om ons aan de eisen en wensen van onze omgeving aan te passen. Dat schakelen doen we bij voorkeur samen met onze klanten, partners en andere stakeholders. In het jaarverslag vertellen we over al deze ontwikkelingen. Over hoe we onze rol in de energietransitie hebben verstevigd en over de positieve impact die Stedin heeft op de maatschappij en de negatieve impact die wij willen beperken.

In 2019 hebben we stappen gezet om onze missie, visie en strategie nog meer handen en voeten te geven. Een belangrijk voorbeeld is de verkoop van Joulz aan 3i Infrastructure in mei dit jaar. Deze verkoop sluit aan bij onze strategie waarbij we ons richten op onze kerntaken. En paste ook bij de doelstelling om financieel gezond te blijven. Door deze verkoop hebben we onze balans weten te versterken. De werkgelegenheid voor 150 medewerkers is behouden en Joulz heeft een krachtige eigenaar gekregen.

Ook zien we dit jaar een verdere toename van efficiency en van focus op de klant. De zakelijkheid in de organisatie neemt toe, in de positieve zin van het woord: we sturen op resultaten en proberen onszelf te verbeteren. We doen meer en beter werk met minder mensen. De integratie met DNWG verloopt goed en we werken intensiever samen met waterbedrijven. Door samen met waterbedrijven op te trekken, maken we maar één keer de grond open en besparen we kosten.

Dit jaar werd ook het Klimaatakkoord ondertekend. Omdat de toename van duurzame energieopwekking nu al gevolgen heeft voor het energienet, hebben netbeheerders maatregelen in het akkoord laten opnemen om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen. Netbeheerders willen verzwaren van het elektriciteitsnet tijdig kunnen uitvoeren en slimmer gebruik maken van het bestaande net.

Er is veel werk te doen en we moeten de komende jaren flink investeren om de doelen te bereiken, terwijl de inkomsten minder hard meegroeien. Ook moeten er nog allerlei zaken duidelijker worden, met name rond de wet- en regelgeving. Ondanks de uitdagingen, doen we er alles aan om de energietransitie mogelijk te maken.

Het dieptepunt voor Stedin dit jaar was de gasexplosie aan de Jan van der Heijdenstraat in Den Haag. De klap van die zondag in januari dreunt bij veel mensen nog na. Tegelijkertijd zien we dat juist op dat soort momenten de kracht van Stedin naar voren komt. Vaak zijn we als bedrijf onzichtbaar – en dat moet ook – maar in een crisissituatie staat iedereen paraat om te helpen, welk uur van de dag het ook is.

Dit zijn allemaal voorbeelden van samen schakelen. We geloven in samen. Sterker nog, we geloven dat we de opgave waar we voor staan alleen samen kunnen waarmaken. Samen met onze klanten, onze aandeelhouders, onze partners en natuurlijk met onze medewerkers.

In 2020 blijft de klimaatverandering een grote drijfveer voor de energietransitie en de taak die Stedin daarin heeft. We omarmen technische en innovatieve mogelijkheden en richten ons op onze klanten. Het zal van ons allemaal veel vergen om de grote veranderingen door te voeren, maar het kan, daar zijn we van overtuigd. Zolang we het maar samen doen.

Raad van bestuur

Marc van der Linden
Danny Benima
Judith Koole
David Peters

Op het moment van publicatie van dit jaarverslag over 2019 zijn er verregaande maatregelen genomen in de strijd tegen het coronavirus.

De energie-infrastructuur is vitaal voor onze maatschappij. Ook in deze situatie nemen we alle nodige maatregelen om ons elektriciteits- en gasnet zo betrouwbaar te houden als altijd. Meer over de impact van de coronacrisis leest u in het hoofdstuk 'Gebeurtenissen na balansdatum'.

Over ons

Profiel

Ruim 2,2 miljoen particuliere en zakelijke klanten rekenen op Stedin Groep voor hun energievoorziening, dag en nacht. We zijn er trots op dat onze netten tot de meest betrouwbare en kostenefficiënte van de wereld behoren.

Stedin Groep in de energieketen

De elektriciteits- en gasnetten vormen een belangrijke schakel in het energiesysteem. De netbeheerders binnen Stedin Groep, Stedin en Enduris, zijn verantwoordelijk voor de regionale distributie van elektriciteit en gas. We werken samen met andere partijen die onderdeel zijn van de energieketen: de producenten van gas en elektriciteit, TenneT en Gasunie die zorgen voor de landelijke distributie van elektriciteit en gas, onze leveranciers, de andere regionale netbeheerders en de organisaties die toezien op de betrouwbaarheid, betaalbaarheid, veiligheid en duurzaamheid van onze energievoorziening.

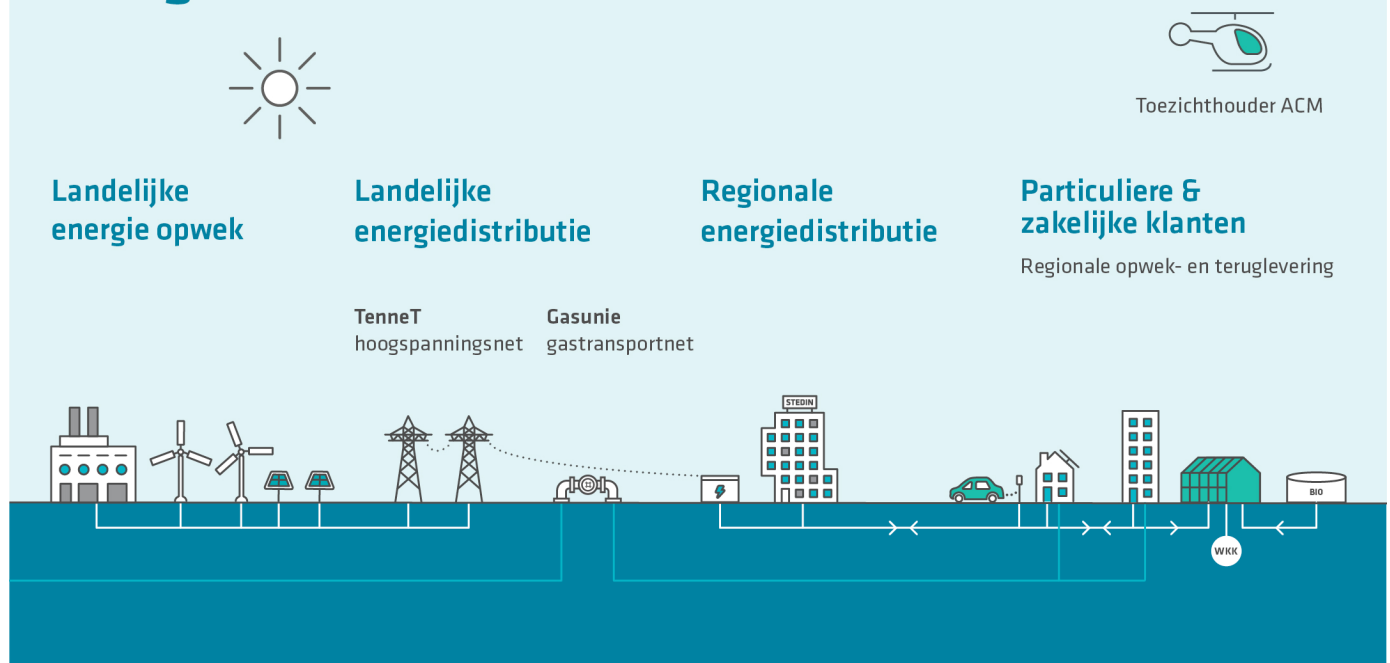
Onze klanten produceren ook steeds vaker zelf duurzame energie die ze terugleveren aan ons net. Zo zijn we samen onderdeel van een belangrijke maatschappelijke verschuiving naar een schone economie die gebaseerd is op hernieuwbare bronnen.

Stedin Groep opereert en is gevestigd in Nederland. We voeren als netbeheerder gereguleerde activiteiten uit en daarnaast als groep enkele niet-gereguleerde activiteiten. Ons hoofdkantoor is gevestigd aan Blaak 8, 3011 TA in Rotterdam.

Ons verzorgingsgebied

We beheren en onderhouden de energienetten in een groot deel van de Randstad, Utrecht en Zeeland. Binnen ons gebied wonen zo'n 5,5 miljoen mensen en vallen drie van de vier grootste steden van Nederland, de Rotterdamse en Zeeuwse haven en grote industrie en glastuinbouw. Ook hoort een deel van Noord-Holland en Friesland erbij.

Energieketen



Activiteiten Stedin Groep

Stedin Groep concentreert zich op alle activiteiten die samenhangen met het aanleggen, beheren en onderhouden van energienetten. Daarnaast faciliteren wij de energiemarkt.

Netbeheer

Stedin en Enduris zijn de onafhankelijke netbeheerders binnen Stedin Groep. De netbeheerders opereren naast vijf andere regionale netbeheerders in een gereguleerde markt. Iedere regionale netbeheerder is een monopolist binnen zijn verzorgingsgebied. Regulering houdt in dat de taken die de netbeheerders uitvoeren in de Nederlandse wetgeving zijn vastgelegd en dat de tarieven die ze daarvoor mogen vragen, bepaald worden door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Het reguleringsmodel stimuleert netbeheerders door middel van een benchmarkvergelijking om zo goed mogelijk te presteren op het gebied van efficiëntie en kwaliteit.

Stedin

Stedin realiseert als netbeheerder een veilige, betrouwbare en betaalbare energievoorziening voor haar ruim 2 miljoen klanten. Bij Stedin werken 3.672 medewerkers (man: 3.050; vrouw: 622).

Enduris

Binnen DNWG Groep beheert netbeheerder Enduris het energienet voor zo'n 200.000 Zeeuwse huishoudens en bedrijven. Bij DNWG Groep (Enduris en DNWG Infra) werken 669 medewerkers (man: 548; vrouw: 121). DNWG Groep blijft tot eind 2021 een separaat onderdeel binnen Stedin Groep. Daarna volgt de integratie in Stedin Groep.

Faciliteren energiemarkt

Het hoort bij onze maatschappelijke rol als netbeheerder dat we de energiemarkt faciliteren. Dat houdt onder andere in dat onze elektriciteits- en gasnetten onder gelijke voorwaarden toegankelijk zijn voor iedere energieleverancier. Consumenten hebben een vrije keuze in hun energieleverancier. De concurrentie die hierdoor ontstaat, zorgt voor scherpe energieprijzen. Daarvan profiteert de consument. Daarnaast maken de netbeheerders de overstap naar een andere energieleverancier zo eenvoudig mogelijk en zorgen zij voor de uitwisseling van meetgegevens, zodat de leverancier een correcte energienota kan opstellen. Ook maken we de teruglevering van duurzame elektriciteit mogelijk.

Samen schakelen

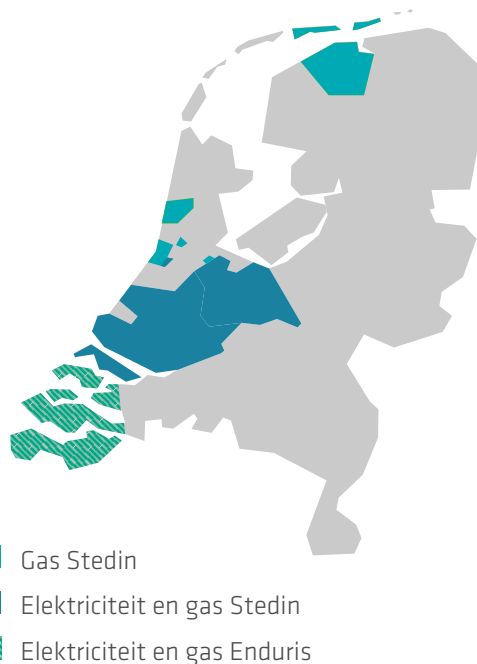
Samenwerking tussen netbeheerders: C-ARM

C-ARM is het platform waarmee we de meetdata van alle regionale netbeheerders in Nederland samenbrengen. Vanuit dit centrale platform kunnen wij deze meetdata leveren aan marktpartijen, zoals energieleveranciers en meetverantwoordelijken. Het doel is meer klantgemak voor de marktpartijen doordat de netbeheerders allemaal op dezelfde uniforme en transparante wijze gaan werken. De overstap is een complex proces dat in 2015 is gestart. In 2019 is Enexis als eerste netbeheerder overgestapt op het platform. Op de laatste dag van het jaar zijn wij gevolgd. Liander en enkele kleinere netbeheerders sluiten in de loop van 2020 aan. C-ARM is een belangrijke stap om onze ambitie waar te maken: dat marktpartijen ons op nationaal niveau virtueel als één netbeheerder ervaren.

Niet-gereguleerde activiteiten

Herziening portfolio

Onze focus ligt op goed netbeheer en excellente dienstverlening. Daarom zijn we terughoudend met niet-gereguleerde activiteiten. Die voeren we alleen uit als:



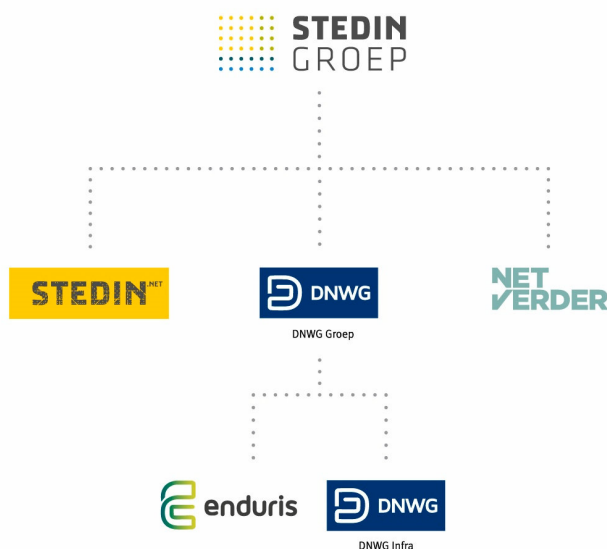
- de activiteit aantoonbaar waarde toevoegt voor efficiënt netbeheer;
- er in de markt een leemte bestaat;
- Stedin Groep uniek gepositioneerd is voor deze activiteit.

Of een activiteit in ons portfolio blijft of wordt opgenomen, hangt mede af van de economische aantrekkelijkheid, haalbaarheid en de prioriteit ten opzichte van andere activiteiten. In 2018 heeft Stedin Groep haar niet-gereguleerde activiteiten geëvalueerd. Dat heeft geresulteerd in een herziening van het portfolio. De overname van Joulz Diensten door het Britse 3i Infrastructure in 2019 vloeit hieruit voort. Meer hierover leest u in het hoofdstuk Niet-gereguleerde activiteiten.

De niet-gereguleerde activiteiten dragen voor 5,1% bij aan de omzet.

NetVerder

Wettelijk is bepaald dat gereguleerde activiteiten voor gas en elektriciteit niet onder dezelfde vlag uitgevoerd mogen worden als voor andere energie-infrastructuren (zoals stoom, biogas, CO₂ en warmte). Daarom zijn deze activiteiten dit jaar ondergebracht in een zelfstandig merk binnen Stedin Groep; NetVerder. NetVerder stimuleert de energietransitie met het ontwikkelen, realiseren en onderhouden van energie-infrastructuren voor warmte, stoom en biogas. Ook verdiept NetVerder zich in onafhankelijk transport en distributie van andere nieuwe energievormen en -dragers. NetVerder is een zelfstandig onderdeel van Stedin Groep. Bij NetVerder werken 5 medewerkers (man: 5; vrouw: 0).



DNWG Infra

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

Joint ventures

Voor specifieke activiteiten vormen we joint ventures met andere partijen.

Utility Connect

Utility Connect B.V. exploiteert in opdracht van Stedin Groep en netwerkgroep Alliander een CDMA-telecommunicatienetwerk. Het CDMA-netwerk wordt gebruikt voor het uitlezen van meetgegevens van de slimme meter en voor het communiceren met smart grid-toepassingen. Hiermee kunnen we energiestorings verkorten en voorkomen.

TensZ

TensZ B.V. is de gezamenlijke organisatie van TenneT en Stedin voor beheer en onderhoud van hoogspanningsnetten. Beide partijen zijn voor 50% aandeelhouder.

TeslaN

TeslaN B.V. is de gezamenlijke serviceprovider op het gebied van beheer en onderhoud van hoogspanningsnetten van TenneT en Enduris. Beide partijen zijn voor 50% aandeelhouder.

ZEBRA

ZEBRA Gasnetwerk B.V. zorgt voor het beheer en de exploitatie van een hogedruk-gastransportleiding. Door deze leiding wordt hoogcalorisch gas getransporteerd, dat in het importstation in Sas van Gent wordt ingenomen uit het gastransportnet van Fluxys. Dit gas wordt getransporteerd naar aangesloten grootverbruikers. Enduris heeft in ZEBRA Gasnetwerk B.V. een belang van een derde deel en Enexis Netbeheer een belang van twee derde deel.

Op 19 december 2019 is een overeenkomst tot koop en verkoop van activa getekend tussen Enduris BV, Enexis Netbeheer BV, Zebra Activa BV, Entrade Pipe BV en Gasunie Transport Services BV. Hierbij worden onder meer de activa van de extra hoge druk gasnetten, te weten het "Midden

Zeeland gasnet” en het “Zebra gasnet” waar Enduris (mede indirect) eigenaar van is, verkocht aan Gasunie Transport Services BV. De transactie zal plaatsvinden op 31 december 2020.

Terminologie

Waar in dit verslag gesproken wordt over ‘wij’, ‘de onderneming’, ‘Stedin Groep’ of vergelijkbare aanduidingen, wordt bedoeld op Stedin Holding N.V. en haar dochterondernemingen (waaronder Stedin Netbeheer B.V., NetVerder B.V. en DNWG Groep N.V.). Met de term ‘Stedin’ wordt verwezen naar Stedin Netbeheer B.V. en haar dochterondernemingen. Waar wordt gesproken over ‘DNWG’ of ‘DNWG Groep’ wordt bedoeld DNWG Groep N.V. en haar dochterondernemingen, waaronder Enduris B.V. en DNWG Infra B.V.

Stichting Zeeuwse Publieke Belangen

De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen is een unieke samenwerking tussen de Provincie Zeeland, de Zeeuwse gemeenten en Stedin Groep. De stichting is opgericht om de afspraken in het kader van de verkoop van DNWG/Enduris aan Stedin Groep over onder andere werkgelegenheid,

energievoorziening en energietransitie te borgen. Om de energietransitie in Zeeland te stimuleren stelt de stichting budget beschikbaar. Een overzicht van de initiatieven is te vinden op de [site van de Stichting](#).

Samenwerkingsverbanden

Stedin heeft samenwerkingsverbanden met of lidmaatschappen van onder andere Universal Smart Energy Framework (USEF), Deltalinqs, Dutch Power, Energy Web Foundation (EWF), Energie Data Services Nederland (EDSN), Natuur en Milieu, Platform groene netten, Hier opgewekt, Dutch Power, Elaad, Missie H2 en Waterleidingbedrijven Dunea en Evides.

‘Eelke Kraaijeveld, wethouder Gorinchem: Om onze duurzame ambities als regio te kunnen realiseren, is beschikbaarheid van infrastructuur cruciaal. Met de inbreng van Stedin kunnen we gedegen plannen maken, mogelijkheden aan elkaar koppelen en richting geven aan een duurzame toekomst.’



Wethouder Eelke Kraaijeveld (rechts) van Gorinchem met onder andere de energietransitie in zijn portefeuille schakelt met Lennard Serieze, sr. accountmanager energietransitie.

Kerncijfers en kengetallen 2019



Beter netbeheer

■ 2019 ■ 2018

Investeringen (mln)

€ 646

€ 607

Uitvalduur

Elektriciteit (in min.)

20

17

Gas (in sec.)

87

69

Klanttevredenheid

Cijfer 8 of hoger

71%

69%

Leveringsbetrouwbaarheid (in %)

99,9962

99,9968



Energietransitie mogelijk maken

■ 2019 ■ 2018

Groei aantal laadpunten

Elektrisch rijden

4.961

1.238

Snelladers

91

82

Slimme meter

Aantal aanbiedingen

317.987

377.906

Slimme meters geplaatst (in %)

81,9

80,6

Aantal nieuwbouw-woningen aardgasvrij

80%

56%

Groei vermogen zonnepanelen

T.o.v. 2018 in Zuid-Holland en Utrecht

53%

49%



Duurzame bedrijfsvoering

■ 2019 ■ 2018

Veiligheid LTIR

Aantal bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren

2,19

3,00

Veiligheid RIF

Aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren

1,00

1,00

Medewerkertevredenheid

Bevlogenheid

7,5

7,5

Betrokkenheid

7,8

7,8

CO₂-uitstoot

Interne bedrijfsvoering in ton

13.344

15.352



Financieel resultaat

■ 2019 ■ 2018

Bedrijfsopbrengsten (mln)

€ 1.234

€ 1.286

Balanstotaal (mln)

€ 7.289

€ 6.991

Solvabiliteit

44,9%

43,3%

Kengetallen Stedin Groep

	Eenheid	2019	2018	2017
Financiële cijfers				
Bedrijfsopbrengsten	€ mln	1.234	1.286	1.194
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	€ mln	646	607	494
Balanstotaal	€ mln	7.289	6.991	6.551
Resultaat na belastingen	€ mln	325	118	423
Solvabiliteit	%	44,9	43,3	43,3
Operationele kengetallen				
Aansluitingen elektriciteit grootgebruik	aantal	18.912*	22.692	21.786
Aansluitingen elektriciteit kleingebruik	aantal	2.283.563	2.263.009	2.256.608
Getransporteerde hoeveelheid elektriciteit	GWh	19.957	21.330	21.893
Lengte elektriciteitskabels	km	56.140	55.604	55.191
Lengte aangelegde elektriciteitskabels	km	1.034	806	611
Aansluitingen gas grootverbruik	aantal	9.633*	10.761	10.852
Aansluitingen gas kleinverbruik	aantal	2.111.038	2.104.174	2.108.397
Getransporteerde hoeveelheid gas	mln. m ³	4.651	4.852	4.865
Lengte gasleidingen	km	28.216	28.190	28.137
Lengte aangelegde gasleidingen	km	221	250	210
Storingen middenspanning met onderbreking	aantal	519	433	390
Personeel				
Medewerkers (intern) per jaareinde	aantal	4.346	4.470	4.488
Medewerkers (extern) per jaareinde	aantal	804	1.059	1.004
FTE's (intern) per jaareinde	aantal	4.213	4.339	4.365
FTE's (extern) per jaareinde	aantal	700	791	750
Ziekteverzuim	%	4,8**	5,0	5,2
Mannelijke medewerkers	%	83	83	83
Vrouwelijke medewerkers	%	17	17	17
Veiligheid				
Lost Time Injury Rate (LTIR)	ratio	2,19	3,00	4,88
Recordable Incident Frequency (RIF)	ratio	1,00	1,00	1,29
Uitval en onderbrekingen elektriciteit				
Gemiddelde onderbrekingsduur MS/LS (CAIDI)	minuten	82	76	88
Onderbrekingsfrequentie MS/LS (SAIFI)	aantal	0,245	0,223	0,188
Jaarlijkse uitvalduur MS/LS (SAIDI)	minuten	20	17	16
Jaarlijkse uitvalduur HS/MS/LS (SAIDI)	minuten	21,0	18,3	16,6
Uitval en onderbrekingen gas				
Gemiddelde onderbrekingsduur (CAIDI)	minuten	270	122	78
Onderbrekingsfrequentie (SAIFI)	aantal	0,005	0,0094	0,0086
Jaarlijkse uitvalduur (SAIDI)	seconden	87	69	40

* Afname veroorzaakt door verkoop Joulz Diensten

**% verzuim 12 maanden

	2019	2018	2017
Informatie over totale personeelsbestand			
Aantal medewerkers Stedin Groep	4.346	4.470	4.488
Aantal medewerkers Stedin	3.672	3.665	3.185
Aantal medewerkers NetVerder	5	-	-
Aantal medewerkers Joulz Diensten	-	153	-
Aantal medewerkers Joulz (incl. Joulz Diensten)	-	-	648
Aantal medewerkers DNWG	669	652	655
Aantal medewerkers met een voltijds contract			
Mannelijke medewerkers	3.403	3.517	3.539
Vrouwelijke medewerkers	357	385	396
Aantal medewerkers met een deeltijds contract			
Mannelijke medewerkers	200	184	173
Vrouwelijke medewerkers	386	384	380
Aantal medewerkers met een vast contract			
Mannelijke medewerkers	3.402	3.457	3.425
Vrouwelijke medewerkers	679	701	669
Aantal medewerkers met een tijdelijk contract			
Mannelijke medewerkers	201	244	287
Vrouwelijke medewerkers	64	68	107
CAO / Niet-CAO			
CAO	4.158	4.282	4.268
Niet-CAO	188	188	220
Diversiteit bestuur en medewerkersbestand			
Jonger dan 25 jaar	66 (2%)	59 (1%)	59 (1%)
Tussen de 25 en 34 jaar	843 (19%)	872 (20%)	933 (21%)
Tussen de 35 en 44 jaar	1.056 (24%)	1.060 (24%)	1.000 (22%)
Tussen de 45 en 54 jaar	923 (21%)	1.005 (22%)	1.058 (24%)
55 jaar en ouder	1.458 (34%)	1.474 (33%)	1.438 (32%)
Aantal vrouwen in leidinggevende functie	60	64	58
Aantal mannen in leidinggevende functie	224	231	235

‘Als netbeheerder zijn wij een onmisbare schakel naar een duurzame energievoorziening.’

Strategie

Als netbeheerder zijn wij een onmisbare schakel naar een duurzame energievoorziening. We gaan over op schone energie uit hernieuwbare bronnen. Dat vraagt om grote aanpassingen van het energiesysteem. Stedin kan dit niet alleen: door samen te schakelen met klanten en externe partijen gaan we het klaarspelen.

Missie, visie en strategie

Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie. Dat is onze missie. Met elkaar werken we aan een duurzame energievoorziening van vandaag en morgen. We zijn ervan overtuigd dat we de energietransitie mogelijk kunnen maken door focus op onze kerntaken voor (toekomstig) netbeheer en met excellente dienstverlening naar klanten. We richten ons daarbij op drie strategische speerpunten: beter netbeheer, energietransitie mogelijk maken en duurzame bedrijfsvoering.

Dag en nacht werken we aan een toekomstbestendig net. We investeren in de infrastructuur die nodig is om zonne- en windparken aan te sluiten en de opgewekte elektriciteit te transporteren. Om wijken te verwarmen als zij overgaan naar een warmtenet, een warmtevoorziening met hybride warmtepompen in combinatie met duurzame gassen of volledig elektrisch worden met warmtepompen. En om het mogelijk te maken dat het toenemende aantal elektrische auto's kan op- of ontladen. We investeren in verslimming van ons elektriciteitsnet zodat we meer inzicht hebben in de energiestromen en sneller storingen kunnen oplossen. Ook kunnen we hierdoor beter voorspellen en sturen, zodat de spanningskwaliteit op orde blijft. Verslimmen betekent ook bestaande infrastructuur anders benutten, bijvoorbeeld door de gasnetten te gebruiken voor duurzame gassen zoals waterstof. Op deze manier blijft de transitie betaalbaar.

Strategische uitdagingen

Hoeveelheid werk neemt toe, technici zijn schaars

De veranderingen leggen een ander accent op ons takenpakket en we zien het werk toenemen. Niet alleen het aantal nieuwe aansluitingen en netverzwaringen wordt groter, ook moeten we rekening houden met en anticiperen op verschillende scenario's en de impact die veranderingen hebben op onze netten. Er is een grotere rol weggelegd voor netbeheerders in het ontsluiten van data en een grotere

vraag naar stevige inbreng van Stedin in de gesprekken over het energiebeleid.

Dit jaar hebben we flink geïnvesteerd in ons Strategisch Personeelsplan. Hierin hebben we toekomstscenario's ontwikkeld om zicht te krijgen op de ontwikkeling van de aard en omvang van het werk. Dat helpt om tijdig te anticiperen. Onze eigen Bedrijfsschool kan zo op tijd personeel opleiden of omscholen. Met onze arbeidsmarktcampagne bouwen we aan onze bekendheid als aantrekkelijke werkgever om het juiste talent te blijven aantrekken.

Kwaliteit van dienstverlening

Klanten hebben keuzevrijheid in hun duurzame energievoorziening. Dit maakt de puzzel complex. Wie wil bouwen of aanleggen, mag dat doen. Ook als juist op die plek de beschikbare capaciteit van het net beperkt is. Samen vooruitkijken en plannen is nodig om voldoende netcapaciteit te behouden. Op dit moment is de planning van zonneparken het meest knellend. De realisatie van zonneparken gaat nu eenmaal sneller dan een netverzwaring, die vaak enkele jaren in beslag neemt. De netbeheerder moet immers vergunningsprocedures doorlopen en nieuwe infrastructuur aanleggen en bouwen (zoals stations). Het is dus van groot belang dat netbeheerders tijdig geïnformeerd worden over nieuw te realiseren zonneparken. Dit vraagt om meer coördinatie en sturing van overheidswege. Daarom voeren we gesprekken met klanten, lokale en regionale partijen, en kijken we samen vooruit. We zijn actief betrokken bij de Regionale Energiestrategieën (RES) in ons werkgebied en bieden per RES een impactanalyse op de netinfrastructuur aan.

Samenwerking met partners in de energieketen en multidisciplinair werken is ook een goede manier om efficiënter om te gaan met onze middelen. Bovendien levert het een betere dienstverlening op; een straat hoeft bijvoorbeeld maar één keer open, wat extra overlast voorkomt. We werken hierin samen met onder meer

waterbedrijven. Al in de beginfase weten we miljoenen te besparen door simpelweg samen op hetzelfde moment, op dezelfde plek, onze werkzaamheden uit te voeren. Er zit nog veel potentie in het verder ontdebellen van activiteiten.

Financieel gezond

Om onze opgave in de energietransitie waar te maken en ervoor te zorgen dat ons energienet betrouwbaar blijft, nemen onze investeringen toe. Tegelijkertijd willen we dat de energierekening voor de klant betaalbaar blijft en moeten we als organisatie deze investeringen kunnen blijven financieren. Dat is een uitdaging. De nadruk ligt daarom op efficiënt

werken en op het besparen van kosten. We zetten hierin grote stappen. Stedin Groep heeft al diverse maatregelen ingezet. In 2018 is een vijfjarig efficiencyprogramma gestart dat moet leiden tot een besparing van zo'n 150 miljoen euro op de bedrijfslasten. Daarvan is per einde 2019 zo'n 60 miljoen euro gerealiseerd. Naast ingrijpende besparingen op de bedrijfskosten zijn de investeringen nog een keer tegen het licht gehouden. Hiervoor heeft Stedin nog een extra besparingstarget van 125 miljoen euro opgelegd. Hiermee is het maximaal haalbare aan interne maatregelen door Stedin Groep bereikt. Ook zijn we met onze aandeelhouders in gesprek over de langetermijnfinanciering.

Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie

Ruim 2,2 miljoen klanten rekenen op ons. Dag en nacht. Want energie is onmisbaar in de wereld waarin wij leven. De energietransitie vraagt om flinke aanpassingen van het energienet, of beter gezegd, ons energiesysteem. Nieuwe technieken helpen daarbij. Net als een goede samenwerking tussen alle mensen en organisaties die betrokken zijn bij

onze energievoorziening. Als we samen, met veel energie de mouwen opstropen, krijgen we het voor elkaar. Dan is energie in onze leefwereld straks net zo vanzelfsprekend als vandaag.

Onze drie strategische speerpunten

Door onze kerntaken steeds beter uit te voeren, maken we werk van **beter netbeheer**.



- Betrouwbare netten
- Betaalbare & efficiënte dienstverlening
- Hoge kwaliteit van producten en diensten

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



- Toekomstbestendige netten
- Netinformatie beschikbaar stellen
- Versnellen door samenwerking

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



- Veilige werkomstandigheden
- Vakbekwame medewerkers nu en straks
- Positieve milieu-impact (One Planet)
- Financieel gezond



Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt

Diverse ontwikkelingen hebben invloed op Stedin Groep. We beschrijven de belangrijkste invloeden en trends die een rol spelen in onze strategische keuzes en bedrijfsvoering.

Klimaatakkoord ondertekend

Dit jaar heeft Nederland het Klimaatakkoord ondertekend. Met het Klimaatakkoord geven we invulling aan de internationale doelstelling om de opwarming van de aarde te beperken tot maximaal 2 graden. Het 2-gradendoel betekent voor Nederland dat de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met minimaal 49% gedaald moet zijn ten opzichte van 1990. Ook Stedin tekende samen met de andere netbeheerders het Klimaatakkoord. Hiermee hebben we officieel gemaakt dat we met veel andere bedrijven en overheden in Nederland de handen ineenslaan en overstappen naar duurzame energie.

Omdat de toename van duurzame energie-opwek nu al gevolgen heeft voor het energienet, hebben netbeheerders maatregelen in het akkoord laten opnemen om snel te kunnen anticiperen op ontwikkelingen. Netbeheerders willen verzwaren van het elektriciteitsnet tijdig kunnen uitvoeren en slimmer gebruik maken van het bestaande net. Stedin heeft hoge verwachtingen van de afspraken over de wijkgerichte aanpak in de gebouwde omgeving, omdat dit de beheersbaarheid en voorspelbaarheid van de werkzaamheden en benodigde materialen verhoogt.

Energiewetgeving

Nu de energietransitie in Nederland echt op gang komt, zien we ook knelpunten ontstaan. In 2019 hebben we gezien dat het voor netbeheerders niet altijd mogelijk was om binnen de wettelijke termijn een groot aantal zonneparken aan te sluiten. Het wordt steeds duidelijker dat de huidige energiewetgeving onvoldoende toegesneden is op deze nieuwe fase in de energietransitie. In de huidige energiewetgeving is er onvoldoende aandacht voor nieuwe rollen en taken in het energiesysteem van de toekomst. Ook biedt de huidige wetgeving weinig ruimte om pro-actief te investeren in een toekomstbestendige energie-infrastructuur in de industrie. Zonder pro-actieve investeringen in een duurzame energie-infrastructuur komt de verduurzaming van de industrie niet van de grond. Daarnaast is er behoefte aan meer snelheid in de totstandkoming van deze nieuwe wetgeving. De energietransitie is in een kritische fase terechtgekomen en het is spijtig als deze wordt afgeremd door wetgeving die niet meebeweegt.

Marktordening warmtenetten

Collectieve warmte (warmtenet) is de afgelopen jaren bevestigd als belangrijk element in de energietransitie. Zeker in het verzorgingsgebied van Stedin zijn warmtenetten op grote schaal een realistisch toekomstbeeld. Stedin ziet vitale infrastructuur op de lange termijn steeds meer naar elkaar toe groeien. Daarmee worden ook de aanleg en het beheer van warmtenetten logische taken voor een netwerkgroep. Een publieke partij als Stedin Groep is voor gemeenten en provincies vaak een logische partij met veel infrastructurele ervaring en vergelijkbare (publieke) belangen. In de opschaling van warmtenetten kunnen wij als vertrouwde partij met deze ervaring en achtergrond waarde toevoegen. Onze rendementseisen, die in het algemeen lager liggen dan bij commerciële partijen, dragen bij aan redelijke maatschappelijke kosten. Tevens zorgen we dat een (project)bijdrage uit publieke middelen binnen publiek domein blijft.

Warmtenetten worden primair gereguleerd in de Warmtewet. In de landelijke discussie over het opschalen van warmte is een mogelijke rol voor de netwerkbedrijven nog steeds onderwerp van gesprek.

Door een combinatie van de nieuwe warmtewet en E/G wetgeving zou een rol voor het netwerkbedrijf in warmte nagenoeg onmogelijk worden gemaakt. Netwerkbedrijven zouden in de praktijk worden uitgesloten, terwijl meerdere gemeenten juist pleiten voor een veel grotere rol voor de netwerkbedrijven. Stedin Groep wil ook graag een rol spelen in warmte als belangrijk onderdeel van de energietransitie. We zijn daarom het gesprek met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) aangegaan, wat heeft geresulteerd in een kamerbrief van Minister Wiebes waarin hij bevestigt dat hij geen partijen wil uitsluiten op de warmtemarkt en wil bekijken op welke manier de netwerkbedrijven het beste hun rol kunnen invullen.

Binnen Stedin groep vult NetVerder op dit moment onze strategische ambitie in: het ontwikkelen van warmteprojecten om ervaring op te doen in de warmtemarkt. Een succesvol voorbeeld daarvan is ons warmteproject in Delft, waar een warmtenet wordt ontwikkeld met een onafhankelijke netbeheerrol (deels vergelijkbaar met onze rol in elektriciteit en gas). Daarnaast anticipeert Stedin Groep op verschillende toekomstscenario's om te bewaken dat er goede marktcondities voor warmte ontstaan en ervoor te zorgen dat Stedin Groep op dit gebied in de toekomst een wezenlijke rol kan spelen. Daarvoor wordt in 2020 verder

gebouwd op de samenwerking met EZK en de contacten met lokale, regionale en landelijke politiek.

Reguleringsmodel knelt

De energietransitie vraagt om extra investeringen door de netbeheerders. Deze extra investeringen kunnen pas in een volgende reguleringsperiode (2022) in de tarieven verwerkt worden. Dat betekent voor netbeheerders dat zij met vertraging hun investeringen terugverdienen en er een extra kapitaalbehoefte ontstaat. Samen met de overheid moeten we een model ontwikkelen dat de netbeheerders voldoende financiële middelen geeft om de noodzakelijke investeringen te doen en tegelijkertijd de energietransitie betaalbaar te houden. Daarover zijn we met elkaar in gesprek.

Nieuwe technologieën

De ontwikkelingen op het gebied van zonne-energie en elektrische auto's gaan snel. Dat vraagt om extra investeringen in onze elektriciteitsnetten. Tegelijkertijd stelt nieuwe technologie en installatie van zo'n 2.000 Smart Grid Termi-

nals in het energienet ons ook in staat om realtime energiestromen te volgen en beter onze netten te kunnen beheren.

Verlagen milieu-impact

Aandacht voor een waardevolle natuurlijke leefomgeving is de afgelopen jaren toegenomen. Dat gaat niet alleen over klimaat, maar ook over de directe leefomgeving van mensen. Stedin Groep investeert daarom ook in het verlagen van de milieu-impact van haar eigen bedrijfsvoering, bijvoorbeeld door de elektrificatie van het wagenpark en het voorkomen van risico's voor milieu en gezondheid door de kennis bij medewerkers over schadelijke stoffen te verhogen met milieuworkshops.

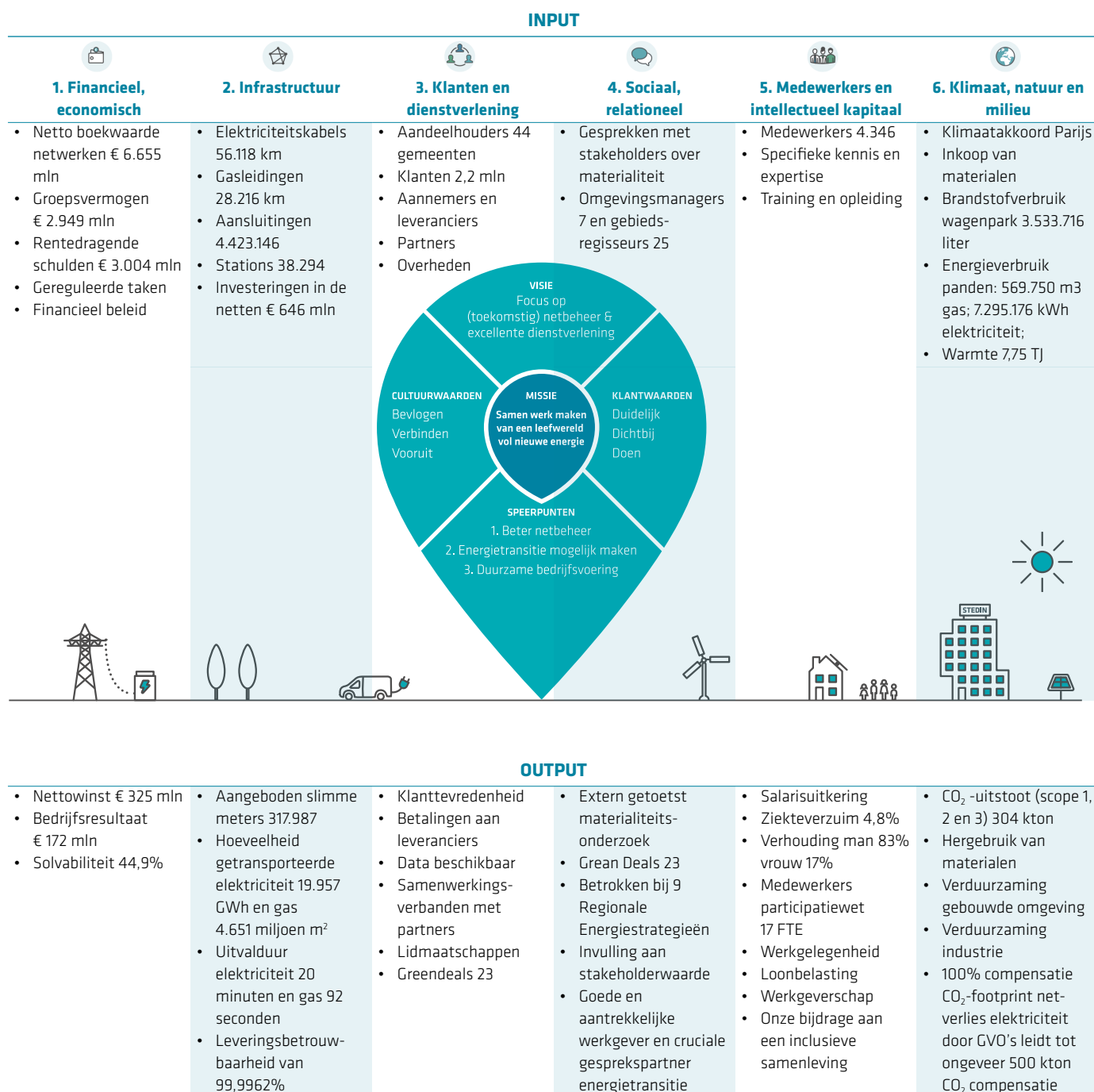
'Samen schakelen met Stedin levert ProRail een ongestoorde elektriciteitsvoorziening op voor de belangrijkste vorm van elektrisch vervoer: de trein.'



Marcel Walraven (midden) en Daan Verbaan (rechts) zijn allebei Systeemspecialist Energievoorziening bij ProRail. Zij schakelen met Gino de Windt (links), Accountmanager bij Stedin. 'Nu al pakken zo'n 1,5 miljoen mensen dagelijks de trein. En dat aantal groeit de komende tien jaar fors. Om al die reizigers op een duurzame manier te vervoeren moeten er meer treinen kunnen rijden. Dit betekent dat we flink moeten investeren in de energievoorziening. ProRail is continu met Stedin in dialoog om deze groei op het spoor waar te maken.'

Waardecreatie en het meten van impact

Om voor onszelf en voor onze stakeholders zichtbaar te maken welke maatschappelijke waarde Stedin Groep creëert, hebben we een waardecreatiemodel ontwikkeld gebaseerd op zes kapitalen. Hierin tonen we onze eerste verkenning op het meten van impact. Wij hebben dit jaar hieraan gewerkt binnen een coalitie van Nederlandse netwerk- en infrabedrijven. De methodiek is nog in ontwikkeling. Gehanteerde methoden, coëfficiënten en indicatoren kunnen daarom nog veranderen in de toekomst.

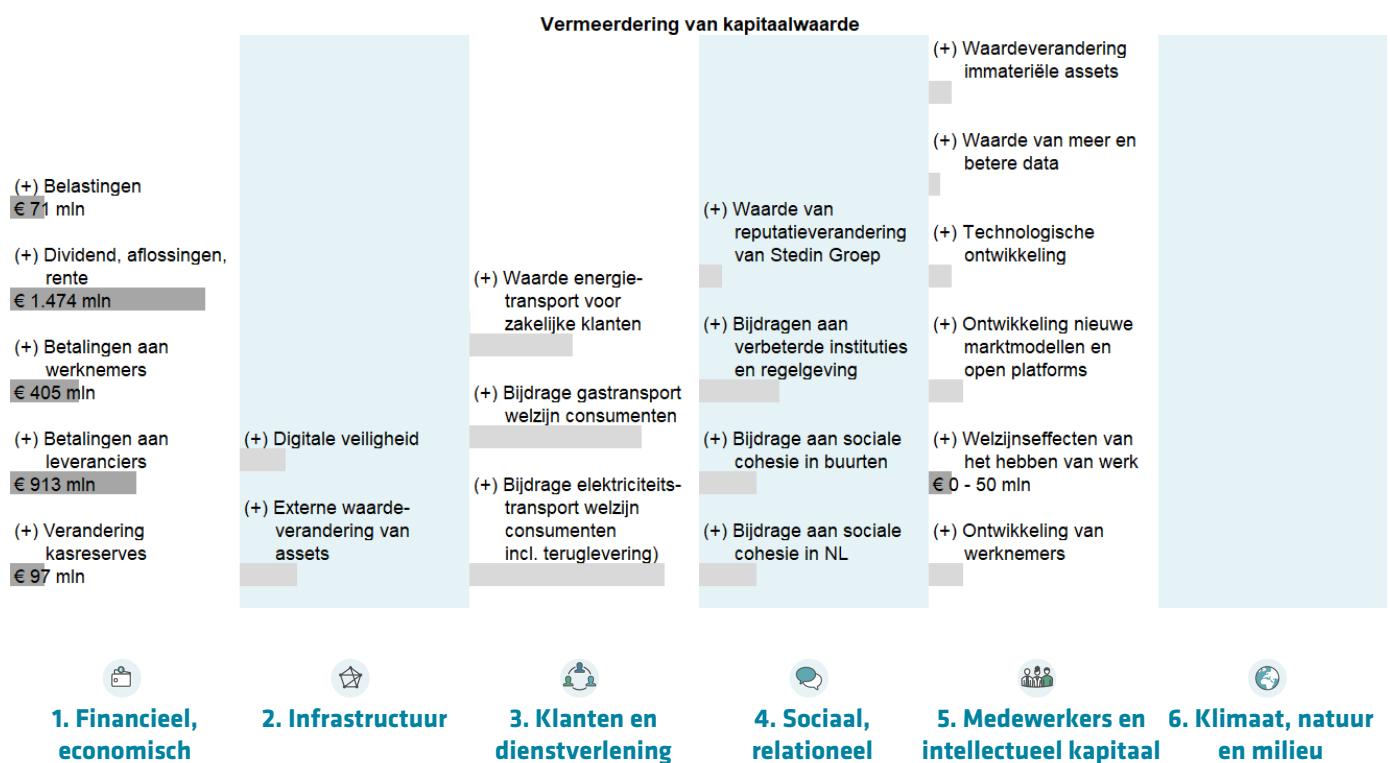


Positieve en negatieve impact

We hebben de toegevoegde waarde van onze maatschappelijke impact op stakeholders zowel kwalitatief als kwantitatief inzichtelijk gemaakt. De zes kapitalen in het midden van de tabel vormen de nullijn. Boven de nullijn presenteren wij de voordelen van ons handelen voor de maatschappij en onder de nullijn de kosten en ongemak van ons handelen. De informatie onder het kapitaal 'financieel, economisch' sluit aan bij de IFRS-cijfers uit de jaarrekening 2019 en zijn kwantitatief. Voor alle niet-gekwantificeerde impacts geven wij met een kwalitatieve indicatie inzicht in de relatieve omvang van onze maatschappelijke impact op de maatschappij. Tenslotte lichten we de begrippen die leiden tot vermeerdering en vermindering van kapitaalwaarde toe in een overzicht op de volgende pagina. Met onze impact dragen we bij aan de mondiale doelen van de Verenigde Naties.

IMPACT

Bedragen zijn in miljoenen euro's
 ■ gekwantificeerd in euro's
 ■ niet gekwantificeerd in euro's



Resultaten impactmeting

Begrip

Financieel/economisch

Ingaande en uitgaande kasstromen hebben zowel positieve als negatieve impact op de samenleving (SDG 7, 8, 11).

Vermeerdering van kapitaalwaarde

Betalen aan leveranciers en personeel, betaalde belasting, negatieve kasstromen, dividenden, rente en aflossingen worden gezien als kapitaal dat in de samenleving wordt gestoken. In totaal € 2.960 mln.

Vermindering van kapitaalwaarde

Kapitaal aangetrokken voor de financiering van activiteiten, betalingen van derden, overige opbrengsten en financiële kosten voor klanten, zowel zakelijk als huishoudens worden gezien als kapitaal, onttrokken aan de samenleving.

Infrastructuur

Dit is onze gereguleerde activa en dit wordt gekwantificeerd in de IFRS-jaarrekening (SDG 9).

Door te investeren in digitale veiligheid minimaliseert Stedin ongewenste gegevensuitwisseling. Dit levert een positieve bijdrage aan de online veiligheid van de samenleving.

Onze assets veranderen van waarde, door de verwachte positieve impact van bijvoorbeeld slimme meters. Deze waardeverandering geldt ook voor de samenleving.

Wanneer aangetrokken kapitaal in onze materiële assets wordt geïnvesteerd, stijgen deze assets in waarde. Deze waardeverandering is onttrokken kapitaal aan de samenleving.

Door Stedin ontvangen producten en diensten van leveranciers, bestemd voor onze infrastructuur, doen deze in waarde stijgen. De producten en diensten kunnen niet worden geïnvesteerd in de samenleving.

Klanten en dienstverlening

Onze reguliere bedrijfsvoering en hoe wij deze inrichten beïnvloedt het (dagelijks) leven van onze klanten (SDG 7, 9, 11, 12).

De beschikbaarheid van energie, voor zowel consumenten als zakelijke klanten, creëert welzijn en welzijn. Dit is waar Stedin waarde creëert voor de samenleving.

Door Stedin ontvangen producten en diensten van leveranciers bestemd, voor het mogelijk maken van gas- en elektriciteitstransport, doen deze in waarde stijgen. De producten en diensten kunnen niet worden geïnvesteerd in de samenleving.

Sociaal, relationeel

Hoe het publiek Stedin waardeert en onze acties interpreteert bepaalt ons sociaal kapitaal.

Een verbeterde reputatie (van Stedin Groep) verhoogt klanttevredenheid, vermindert wervingskosten en creëert nieuwe kansen tot samenwerking. Dit vergroot ons potentieel om langetermijnwaarde te creëren voor de samenleving.

Het lekken van privacygevoelige gegevens heeft een negatieve sociale impact en leidt tot waardeverlies.

Medewerkers en intellectueel kapitaal

Stedin heeft een positief en negatief effect op het welzijn van onze medewerkers. Daarnaast creëert Stedin kapitaal door te investeren in kennisontwikkeling (SDG 8, 11).

Het hebben van werk heeft een positief effect op het welzijn van de werkende in kwestie. Als werkgever dragen wij tussen de € 0 en € 50 miljoen bij aan het welzijn van onze werknemers en daarmee de samenleving.

Stedin investeert actief in de kennisontwikkeling omtrent (het) toekomstig netwerkbeheer. Dit verhoogt de waarde van onze immateriële assets, creëert nieuwe marktmodellen/platformen en betere/meer dataverwerking. Door toepassing hiervan creëren wij waarde voor onszelf en de samenleving.

Werkgerelateerde uitval en ongevallen, en veiligheidsincidenten verminderen het welzijn van betrokkenen. Als werkgever veroorzaken wij deze en verlagen het welzijn van de samenleving. Dit heeft een waarde tussen de € 0 en € 1 miljoen.

Elke werknemer steekt tijd in zijn/haar baan. Deze tijd heeft een totale waarde tussen de € 0 en € 50 miljoen. Als werkgever onttrekken wij deze tijd (en dus waarde) aan de samenleving omdat deze niet elders kan worden ingezet.

Klimaat, natuur en milieu

Met onze reguliere bedrijfsvoering beïnvloeden wij het klimaat, natuur en milieu. (SDG 12, 13).

Bij reguliere bedrijfsvoering werd in 2019 304 kton CO₂ uitgestoten, dit heeft een negatieve impact op klimaat, natuur en milieu en daarmee op de samenleving.

Omdat niet 100% van de gebruikte materialen gerecycled kan worden, resteert afval die ecologische schade veroorzaakt.

Sustainable Development Goals

Stedin Groep draagt bij aan het bereiken van een aantal van de doelen die de Verenigde Naties hebben vastgesteld om voor 2030 een einde te maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering: de SDG's. We beschrijven hoe we ons inzetten voor het bereiken van de doelen waar we impact op hebben.

SDG	Omschrijving	Toepassing op Stedin en sub-targets SDG's	Strategisch speerpunt
7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE 	Energie is essentieel voor bijna alle grote uitdagingen en kansen in de wereld van vandaag.	Via onze netten bieden wij klanten (hernieuwbare) energie om te leven, werken, ondernemen (SDG 7.2). Wij werken met onze stakeholders samen aan innovaties die nodig zijn voor een toekomstbestendig net, dat betaalbaar en betrouwbaar blijft (SDG 7.1).	 Beter netbeheer Energietransitie mogelijk maken
8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 	Onze medewerkers zijn de spil van onze organisatie. Zij zorgen elke dag voor een betrouwbare energievoorziening. Wij bieden een veilige werkomgeving waarin volop kansen zijn voor ontwikkeling.	Stedin zet zich in voor gelijke kansen, duurzame inzetbaarheid en een medewerkersbestand dat een afspiegeling is van onze maatschappij. We werken aan een inclusieve samenleving door bijvoorbeeld jongeren met een beperking en statushouders een opleidingsplek te bieden (SDG 8.5). In ons inkoopbeleid nemen we onze verantwoordelijkheid op het gebied van mensenrechten, ethiek en arbeidsrechten. De veiligheid van onze medewerkers en de omgeving heeft onze hoogste prioriteit (SDG 8.8).	 Vakbekwame medewerkers One Planet Thinking Integriteit Veiligheid & security
9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 	Investerings in infrastructuur zijn cruciaal om duurzame ontwikkeling mogelijk te maken.	Stedin Groep werkt aan het mogelijk maken van de energietransitie en vervult een faciliterende rol voor de duurzame ontwikkeling van bijvoorbeeld het industrieel cluster in de haven van Rotterdam (SDG 9.1).	 Energietransitie mogelijk maken Beter netbeheer
11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN 	De steden en gemeenschappen van de toekomst moeten door innovatie en vooruitgang kansen bieden aan iedereen, inclusief toegang tot basisvoorzieningen als energie.	Via de aanleg en het onderhoud van netten zorgt Stedin Groep voor leefbare en duurzame stedelijke omgevingen (SDG 11.6). Stedin Groep committeert zich aan de doelen in het Klimaatakkoord en werkt hiervoor samen met haar stakeholders (SDG 11.1; SDG 11.2).	 Energietransitie mogelijk maken One Planet Thinking
12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE 	Duurzame consumptie en productie betekent het promoten van besparing van grondstoffen en energie, duurzame infrastructuur, juiste arbeidsomstandigheden en een hogere kwaliteit van leven voor iedereen.	Stedin Groep bedenkt en implementeert oplossingen om haar eigen energieverbruik te verminderen en ons netwerk te verduurzamen (SDG 12.2). We doen dit onder meer door het slim balanceren van vraag en aanbod en door verspilling tegen te gaan (SDG 12.4; SDG 12.5).	 One Planet Thinking Vakbekwame medewerkers nu en straks Inclusieve samenleving
13 KLIMAATACTIE 	De klimaatverandering raakt elk land op elk continent. Zonder ingrijpen stijgt de temperatuur op aarde deze eeuw waarschijnlijk meer dan 3 graden.	Stedin Groep conformeert zich aan de internationale klimaatdoelstelling. Met duurzame innovaties draagt Stedin Groep bij aan technologieën en systemen die klimaatverandering tegengaan (SDG 13.1).	 One Planet Thinking Energietransitie mogelijk maken

 Beter netbeheer
  Energietransitie mogelijk maken
  Duurzame bedrijfsvoering

Stakeholders en materialiteit

In 2019 hebben wij onze materialiteitstoets van 2018 herijkt. Dit heeft geresulteerd in onderstaand overzicht van 15 materiële onderwerpen. Deze hebben een directe relatie met onze strategie, ons sturingskader en ons risicomanagement.

De onderstaande materialiteitsmatrix laat zien hoe belangrijk deze onderwerpen zijn voor ons en voor onze stakeholders. Met de volgende stappen zijn we gekomen tot de keuze van de materiële onderwerpen en de vaststelling van de materialiteitsmatrix van 2019:

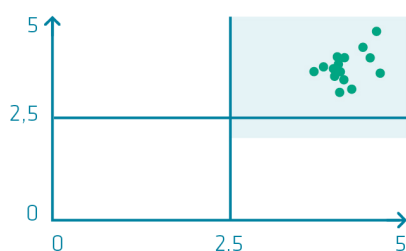
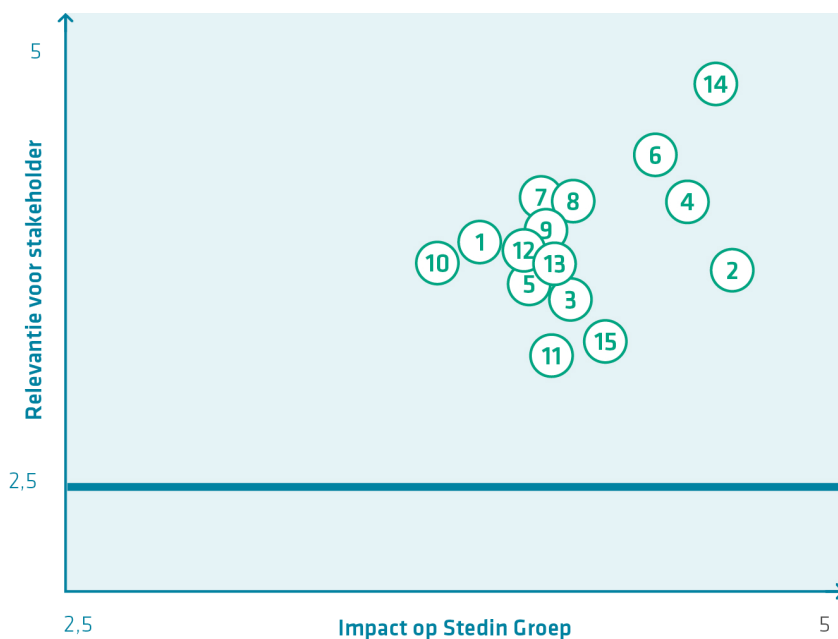
1. De materiële onderwerpen zijn in 2019 opnieuw door de Raad van Bestuur beoordeeld en geprioriteerd. Dit heeft tot 15 in plaats van 16 materiële onderwerpen geleid. Het vorig jaar gepresenteerde materiële onderwerp 'Betrouwbaarheid energievoorziening, beschikbaarheid net' is in 2019 vervallen. Dit onderwerp heeft een grote overeenkomst met 'Leveringszekerheid' en ook dezelfde Key Performance Indicator (KPI). 'Inkoopactiviteiten verduurzamen' is aangepast naar 'Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten' omdat dit onze ambitie op dit gebied beter verwoord. De Raad van Bestuur

is naast de jaarlijkse selectie van onderwerpen verantwoordelijk voor sturing en beheersing hierop. Dit gebeurt met rapportages op de vastgestelde KPI's met een eigen frequentie (maandelijks, per kwartaal en halfjaar).

2. De Raad van Commissarissen heeft vervolgens de keuze en prioritering van de materiële onderwerpen besproken en bekrachtigd.
3. In een schriftelijk onderzoek hebben we aan vertegenwoordigers van onze stakeholdergroepen gevraagd om bij de 15 materiële onderwerpen te bepalen welke impact ze hebben op hun bedrijfsvoering. Ook konden zij nieuwe materiële onderwerpen toevoegen. Op deze manier bepalen zij aan welke onderwerpen wij in elk geval in ons jaarverslag aandacht moeten besteden. We hebben de volgende stakeholdergroepen bepaald:
 - Intern: de leden van de Ondernemingsraad en de Toekomstmakers (onze trainees);
 - Extern: zakelijke klanten, ons klantenpanel, aandeelhouders, lokale omgeving/communities, overheid en toezichthouders, leveranciers, energieketen, NGO's, investeerders en rating agencies en partners. In totaal hebben 361 stakeholders aangegeven wat de impact van elk onderwerp is.
4. Het resultaat van zowel de prioritering door Stedin als de prioritering door onze stakeholders is terug te zien in de materialiteitsmatrix in dit hoofdstuk. In de [Connectiviteitstabel](#) laten we de samenhang zien tussen de materiële onderwerpen en onze strategie, risico's, onze KPI's en doelstellingen.

Materialiteitsmatrix

- 1 Economische, financiële prestaties
- 2 Investeren in infrastructuur
- 3 Verandervermogen organisatie
- 4 Slimme netten, datatechnologie en innovatie
- 5 Warmtetransitie
- 6 Leveringszekerheid
- 7 Dataveiligheid, privacy en cybersecurity
- 8 Klanttevredenheid
- 9 Stakeholderdialoog en omgeving
- 10 Reputatie Stedin Groep
- 11 Voldoende technisch personeel, IT personeel, ...
- 12 Opleiden en ontwikkelen
- 13 Veiligheid op het werk en in de omgeving
- 14 Bijdragen aan de energietransitie
- 15 Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten



Connectiviteit, KPI's en doelstellingen

In dit hoofdstuk laten we zien hoe onze strategie, de 15 genummerde materiële onderwerpen, risico's en kansen en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) en doelstellingen met elkaar samenhangen. We groeperen deze naar de zes kapitalen uit ons waardecreatiemodel.

Financieel, economisch ① ② ③

Materieel onderwerp ① Economische, financiële prestatie		Waarom is dit onderwerp relevant? Stedin Groep heeft een publieke taak. Wij gaan verstandig en efficiënt met ons maatschappelijk kapitaal om. Een financieel gezonde Stedin Groep heeft de nodige slagkracht om de energietransitie te faciliteren.		
Strategisch speerpunt  		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onzekerheid langetermijn financiering		
KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
FFO / Nettoschuldpositie	≥ 12%	12,3%	≥ 12%	Resultaten: • Financieel resultaat • Beter netbeheer Governance: • Risicomanagement
Solvabiliteit	40%	44,9%	40%	
Efficiency / besparing (begroot)	Capex* € 10 mln Opex € 9 mln	€ 14 mln € 8,4 mln	€ 26 mln (Capex en Opex)	

* Capex zijn Capital Expenditures, de kosten die betrekking hebben op de ontwikkeling en levering van onze producten en diensten. Opex zijn de Operating Expenditures, dat zijn operationele kosten ten behoeve van onze bedrijfsvoering.

Materieel onderwerp ② Investeren in infrastructuur		Waarom is dit onderwerp relevant? Wij vinden het van belang dat de energietransitie tegen de laagste maatschappelijke kosten wordt gerealiseerd. Wij toetsen de investeringen aan de doelstelling van een klimaatneutraal Nederland in 2050.		
Strategisch speerpunt  		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onzekerheid langetermijn financiering, Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit		
KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Investeringen in toekomstbestendige energie infrastructuur	€ 650 mln	€ 646 mln	€ 669 mln	Strategie Stedin Groep Resultaten: • Beter netbeheer • Energietransitie mogelijk maken Governance: • Risicomanagement
Realisatiegraad Slimme meter	≥ 80% van aanbiedingen	82% van aanbiedingen	≥ 80% van aanbiedingen	
Aantal aanbiedingen Slimme meter	369.400*	317.987	Aanbieding slimme meter bij 100% populatie	

* In de loop van 2019 bijgesteld naar 332.800 aanbiedingen

 Beter netbeheer  Energietransitie mogelijk maken  Duurzame bedrijfsvoering

Materieel onderwerp ③ Verandervermogen organisatie		Waarom is dit onderwerp relevant? Onze omgeving vraagt flexibiliteit, een wendbare organisatie en het continu ontwikkelen van ons talent en vakmanschap. Dit vraagt om leiderschap.		
Strategisch speerpunt   		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Wendbaarheid van de organisatie		
KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Leiderschapsprogramma	Afronden en doorontwikkelen leiderschapsprogramma	Gerealiseerd: 60 deelnemers leiderschapsprogramma, 8 deelnemers executive leiderschapsprogramma, 162 deelnemers Kickforward sessies	100% van de competenties in het leiderschapsprofiel zijn uitgewerkt in een 4-puntschaal voor gewenst gedrag. In tweejarig programma voor leidinggevendenden hierover bereiken we 50% van de leidinggevendenden. 75% van de leidinggevendenden bereiken we met 2 Kickforward sessies voor alignment.	Resultaten: • <u>Vakbekwame medewerkers</u>



Infrastructuur ④ ⑤

Materieel onderwerp ④ Slimme netten, datatechnologie en innovatie		Waarom is dit onderwerp relevant? Voor het afstemmen van vraag en aanbod van energie hebben wij slimme netten nodig. Daarom zetten wij datatechnologie in. Met innovaties leveren we ons aandeel aan de energietransitie.		
Strategisch speerpunt  		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: IT-landschap ontoereikend voor de toekomst K: Disruptieve technologieën, Bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap		
KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Beschikbaarheid slimme meter data	97 %	97%	97%	Resultaten: • <u>Energietransitie mogelijk maken</u>



Beter netbeheer



Energietransitie mogelijk maken



Duurzame bedrijfsvoering

Materieel onderwerp 5 Warmtetransitie		Waarom is dit onderwerp relevant? De warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de daarvoor nodige opslag en energie-infrastructuur betekent een toename van werk. Ook is er meer afstemming met stakeholders nodig, waaronder met gemeenten.		
Strategisch speerpunt  		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving		
KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Toekomstig energie-systeem van wijken en woningcorporatiebezit is doorgerekend	50	2.500	n.v.t.*	Strategie Stedin Groep Resultaten: Energietransitie mogelijk maken
% nieuwbouwprojecten aangevraagd is aardgasvrij	80%	80%	n.v.t.**	
Actief betrokken bij 100% van de Regionale Energiestrategieën in ons werkgebied	-	-	100%	

* Het doel van deze KPI 'het bepalen van scenario's om de energietransitie mogelijk te maken in wijken' is bereikt. Deze KPI komt in 2020 niet meer terug.

** Het '% nieuwbouwprojecten aangevraagd is aardgasvrij' zal in 2020 snel doorgroeien richting de 100%. Deze KPI komt in 2020 niet meer terug.



Klant en dienstverlening **6** **7** **8**

Materieel onderwerp 6 Leveringszekerheid		Waarom is dit onderwerp relevant? We streven naar een verbetering van de leveringszekerheid. Dit doen we door initiatieven te nemen die het aantal storingsminuten moeten terugdringen en verstoringen voorkomen.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Cyberaanval		
KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Jaarlijkse uitvalduur MS/LS (SAIDI) in minuten	≤17	20	≤17	Resultaten: - Beter netbeheer Governance: - Risicomanagement



Beter netbeheer



Energietransitie mogelijk maken



Duurzame bedrijfsvoering

Materieel onderwerp 7 Dataveiligheid, privacy en cybersecurity		Waarom is dit onderwerp relevant? Security is wezenlijk voor de continuïteit van onze activiteiten en die van onze klanten. We werken aan integrale security die verschillende vakgebieden verbindt. Bij privacy gaat het over het zorgvuldig verwerken van persoonsgegevens van onze medewerkers, klanten en overige relaties.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Cyberaanval K: Bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap		
KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Aantal datalekken	n.v.t.	57 meldingen 49 met maatregelen 3 gemeld aan Autoriteit Persoonsgegevens	100% van de datalekken die gemeld moeten worden aan de Autoriteit Persoonsgegevens worden binnen 72 uur gemeld. Bij een beroep van een betrokkene op zijn privacyrechten volgt altijd binnen vier weken een reactie op het verzoek	Resultaten: • Veiligheid en security Governance: • Integriteit • Risicomanagement

Materieel onderwerp 8 Klanttevredenheid		Waarom is dit onderwerp relevant? We willen een betrouwbare partner zijn voor klanten. Daarom is de kwaliteit van onze dienstverlening en de tevredenheid van klanten belangrijk.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit K: Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen		
KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Tevreden klanten (Stedin) • hoger dan een 8 • lager dan een 5	69% 10%	71% 12%	*	Resultaten: • Beter netbeheer
Klantgemak (Customer Effort Score) • Gemak • Ongemak			68% 19%	
Tevreden klanten (DNWG)	7,5	7,8	7,5	
Realisatietijd aansluitingen binnen 18 weken of op door klant gewenste datum	≥ 85%	88%	≥ 90%	

* Per 1 januari 2020 gebruikt Stedin een nieuwe methode om klanttevredenheid te meten: de Customer Effort Score (CES). Met deze methode meten we hoe gemakkelijk de klant onze dienstverlening heeft ervaren op een 5-puntsschaal.

 Beter netbeheer  Energietransitie mogelijk maken  Duurzame bedrijfsvoering



Sociaal, relationeel 9 10

Materieel onderwerp

9 Stakeholderdialoog en omgeving

Strategisch speerpunt



Waarom is dit onderwerp relevant?

Als maatschappelijke organisatie staat Stedin Groep midden in de samenleving. Dialoog met onze stakeholders is essentieel om tot een goede afstemming te komen over wederzijdse belangen.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)

R: Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving, Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit

K: Strategische leveranciersrelaties, Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen

KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
% nieuwbouwprojecten aangevraagd is aardgasvrij	80%	80%	n.v.t.*	Resultaten: • Energietransitie mogelijk maken
Actief betrokken bij 100% van de Regionale Energiestrategieën in ons werkgebied	-	-	100%**	Strategie: • Stakeholders en materialiteit

* Het '% nieuwbouwprojecten aangevraagd is aardgasvrij' zal in 2020 snel doorgroeien richting de 100%. Deze KPI komt in 2020 niet meer terug.

** Nieuwe KPI en target voor 2020

Materieel onderwerp

10 Reputatie Stedin Groep

Strategisch speerpunt



Waarom is dit onderwerp relevant?

Als netbeheerder zijn we een belangrijke schakel in de energietransitie en steeds meer organisaties, bestuurders en burgers vormen zich een mening over onze rol en dienstverlening. We zijn een vitale schakel en partner. Dit maakt de beeldvorming (reputatie) van Stedin Groep cruciaal.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)

R: Cyberaanval, Wendbaarheid van de organisatie, Impact van ongevallen, Verliezen communicatienetwerk

K: Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen

KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Gewogen gemiddelde reputatie Stedin:	Schaal 1 t/m 5	Schaal 1 t/m 5	Schaal 1 t/m 5	Governance: • Risicomanagement
• consumenten	3.3	3,3	3,3	
• zakelijk	3.48	3,5	3,5	



Beter netbeheer



Energietransitie mogelijk maken



Duurzame bedrijfsvoering



Medewerkers en intellectueel kapitaal 11 12 13

Materieel onderwerp 11 Voldoende technisch/IT personeel Strategisch speerpunt 	Waarom is dit onderwerp relevant? Schaarste op de arbeidsmarkt en vergrijzing binnen Stedin Groep vragen om het zelf opleiden van (nieuw) personeel. We investeren in strategische personeelsplanning, hebben een eigen Bedrijfsschool en zoeken personeel op onconventionele plekken. Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Niet beschikken over voldoende personeel met juiste (technische) competenties
--	---

Materieel onderwerp 12 Opleiden en ontwikkelen Strategisch speerpunt 	Waarom is dit onderwerp relevant? De veranderingen in het energielandschap zijn groot en gaan snel. Onze medewerkers moeten vakbekwaam zijn en blijven om zo bij te dragen aan onze missie. We bevorderen een cultuur waarin leren continu en op elk moment kan plaatsvinden. Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Niet beschikken over voldoende personeel met juiste (technische) competenties
---	--

KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Bevlogen en betrokken medewerkers (op een schaal van 1 t/m 10) Aantal stageplaatsen	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,7 >1% medewerkersbestand	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,8 3,3% (145 stagiaires)	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,7 >1% medewerkersbestand	Resultaten: - Vakbekwame medewerkers - One Planet thinking Governance: - Risicomanagement

Materieel onderwerp 13 Veiligheid op het werk en in de omgeving Strategisch speerpunt 	Waarom is dit onderwerp relevant? Werken aan de energie-infrastructuur brengt veel risico's met zich mee. Daarom is en blijft veiligheid onze prioriteit en investeert Stedin Groep in kennis, vakmanschap, veiligheidsmaatregelen en een goede veiligheidscultuur. Zo borgen we de veiligheid van onze klanten, medewerkers, aannemers en ingehuurd krachten. Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Impact van ongevallen
--	---

KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Lost Time Injury Rate (LTIR)	≤ 1,95	2,19	≤ 1,95	Resultaten: - Veiligheid en security Governance: - Risicomanagement
Recordable Incident Frequency (RIF)	≤ 0,90	1,00	≤ 0,90	



Beter netbeheer



Energietransitie mogelijk maken



Duurzame bedrijfsvoering



Klimaat, natuur en milieu 14 15

Materieel onderwerp

14 Bijdragen aan de energietransitie

Strategisch speerpunt



Waarom is dit onderwerp relevant?

Door te innoveren en met partners samen te werken, maken we de energietransitie mogelijk. Ook zorgen we dat onze netten tijdens de energietransitie geschikt zijn en blijven voor het transport van energie. We faciliteren stakeholders met netinformatie. Ook wil Stedin zoveel mogelijk verduurzamen.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)

R: Verliezen communicatienetwerk, Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit
K: Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen

KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Realisatiegraad Slimme meter	≥ 80% van aanbiedingen	82% van aanbiedingen	≥ 80% van aanbiedingen	Resultaten: - Beter netbeheer - Energietransitie mogelijk maken - One Planet Thinking Governance: - Risicomanagement
CO ₂ -uitstoot op interne bedrijfsvoering	-9%	-13%	-9%	
Compensatie netverlies elektriciteit	100%	100%	100%	

Materieel onderwerp

15 Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten

Strategisch speerpunt



Waarom is dit onderwerp relevant?

Stedin Groep wil haar keten zo veel mogelijk verduurzamen. Daarom zijn we met onze leveranciers in gesprek over onderwerpen als kinderarbeid, mensenrechten, corruptie, gebruik van duurzame materialen, herkomst van grondstoffen, circulariteit en het vergroenen van netverliezen.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)

K: Strategische leveranciersrelaties

KPI	Target 2019	Realisatie 2019	Target 2020	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Circulair inkopen: - Grondstoffenpaspoort aanwezig bij aanbesteding primaire assets - Inkoopvolume primaire assets inzichtelijk via grondstoffenpaspoorten	100% > 18%	100% 63,7%	100% 100%	Resultaten: - One Planet Thinking Governance: - Integriteit



Beter netbeheer



Energietransitie mogelijk maken



Duurzame bedrijfsvoering

Resultaten

Samen met onze partners schakelen we om de beste resultaten te behalen voor onze klanten. Met de inzet van data en door digitalisering schakelen we ook steeds slimmer en sneller. In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten. We koppelen deze resultaten aan onze drie strategische speerpunten: Beter netbeheer, Energietransitie mogelijk maken en Duurzame bedrijfsvoering.

1. Beter netbeheer

We willen beter presteren door de betrouwbaarheid van onze netten te verhogen, onze dienstverlening te verbeteren en de kwaliteit van onze producten en diensten te vergroten.

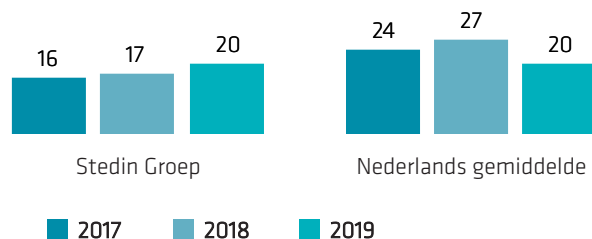
Betrouwbare netten

Klanten hadden in 2019 gemiddeld 20,03 minuten geen toegang tot elektriciteit. Dit is een verslechtering ten opzichte van 2018 toen we een uitvalduur hadden van gemiddeld 17,01 minuten.

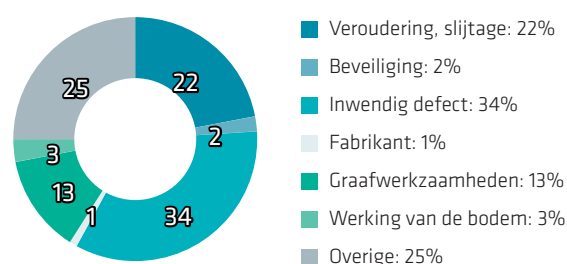
‘Omgerekend staat dit gelijk aan een leveringsbetrouwbaarheid van 99,9962% (2018: 99,9968%).’

De uitvalduur gas in 2019 is 87 seconden. In 2018 was dit 69 seconden. De belangrijkste oorzaak van de hogere uitvalduur gas is een aantal grote storingen dit jaar, waaronder in Heenvliet in mei.

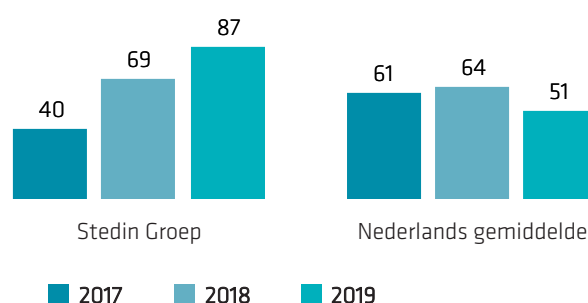
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit (in minuten)



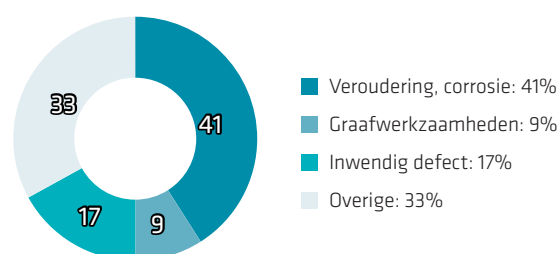
Oorzaken uitvalduur elektriciteit (in procenten)



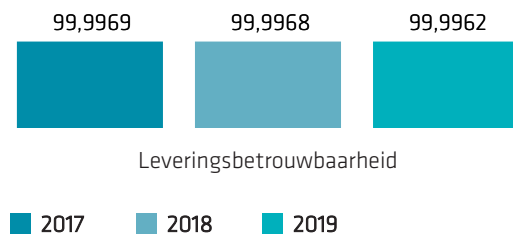
Jaarlijkse uitvalduur gas (in seconden)



Oorzaken uitvalduur gas (in procenten)



Leveringsbetrouwbaarheid (in procenten)



Graafwerkzaamheden

Graafwerkzaamheden zijn vaak de oorzaak van storingen. We zien al een aantal jaren het aantal graafwerkzaamheden toenemen; dit jaar met maar liefst 11%. Deze toename levert ook meer schades op en dus meer daaraan gerelateerde storingen. De groei van graafwerkzaamheden zit voor een deel in meer bouwactiviteiten en in de vraag naar glasvezel. Ongeveer een kwart van de graafschades is veroorzaakt door glasvezelwerkzaamheden.

Veilig graven

Dit voorjaar hebben we samen met de andere netbeheerders een consumentencampagne gelanceerd om bewustzijn te creëren over de gevolgen van graven: 'Veilig graven'. In de campagne geven de netbeheerders tips hoe particulieren en hoveniers schade aan kabels en leidingen kunnen voorkomen. Bijvoorbeeld als zij in een tuin een paaltje de grond in willen slaan of een grondboor of schep gebruiken. De campagne had een positief effect: in het voorjaar zagen we een forse daling van ruim 10% van graafschades bij particulieren.

Slim, risicogestuurd onderhoud

Dit jaar hebben we stappen gezet in het verder verslimmen van onze netten. Vooral op het gebied van onderhoud heeft dit een positieve impact: wij zetten data in om precies te bepalen waar onderhoud echt nodig is en waar niet. Met het oog op onze financiële opgave zetten wij erop in om onze assets zo lang mogelijk uit te nutten om zo de maatschappelijke kosten voor de energievoorziening zo laag mogelijk te houden. We noemen dit de 'risicoreductie per euro'. Dit heeft een besparing opgeleverd van ruim 4 miljoen euro. Data zorgen daarnaast voor een kwaliteitsverbetering van het net en verhogen de veiligheid.

Projecten waarbij we vanaf 2019 data inzetten voor onderhoud:

- Met de methode 'Toestandwaardig' berekenen we op basis van 10 indicatoren, waaronder grondtype en leeftijd, automatisch de toestand van een middenspanningsstation. Zo weten we exact hoe lang een MS-station nog meegaat. Waar we ze voorheen standaard na 5 jaar vervingen, blijkt nu dat ze veel langer mee kunnen gaan. In sommige gevallen zelfs twee keer zo lang.
- Grondverzakkingen zijn een indicatie van potentieel risico op verzakken van leidingen en dus of ze gaan lekken. Met satellietfoto's kunnen we die in kaart brengen. Dit doen we veel preciezer dan voorheen. Pijpleidingen die verdacht zijn, meten we met een Partial Discharge-meting. Dit is een meetwagen die exact kan bepalen wat de staat van de leidingen is. Op basis daarvan kunnen we prioriteren en ook lokaal vervangen.
- Stedin heeft een beter model ontwikkeld om de kans op uitval van gasleidingen te voorspellen over een periode van 50 jaar. Dit is belangrijke input voor de risicobepaling en daarmee voor onderhouds- en investeringsplannen. Er is nu met minder inspanning meer informatie beschikbaar. Verder kunnen de uitkomsten van het model beter gevisualiseerd worden in ons geografisch informatiesysteem. Dit systeem maakt de informatie breed toegankelijk binnen Stedin.

Explosie gietijzeren gasleiding Den Haag

Op 27 januari 2019 heeft een explosie plaatsgevonden in de Jan van der Heijdenstraat in Den Haag. Door deze explosie zijn tien mensen gewond geraakt, van wie er één na acht uur onder het puin van de woning vandaan kon worden gehaald. Drie portiekkooptoningen raakten volledig onbewoonbaar, nog eens zes andere woningen waren zwaar beschadigd. Stedin heeft de hulpdiensten geassisteerd door de gasleidingen en de elektriciteit ter plekke af te sluiten. De eerste prioriteit na de explosie was de zorg voor de getroffen bewoners. Een dag later is het onderzoek naar de mogelijke oorzaak gestart.

Het Openbaar Ministerie (OM) en de toezichthouder Staatstoezicht op de Mijnen (SodM) hebben onderzoek gedaan naar de oorzaak van dit ernstige incident. Onderzoekers van KIWA zijn door het OM ingeschakeld bij het technische deel van het onderzoek. Omdat een gaslek een van de mogelijke oorzaken zou kunnen zijn, is Stedin gehoord als getuige. Stedin heeft in deze fase zelf geen onderzoek op de locatie mogen doen.

Op 6 juni 2019 heeft het OM het strafrechtelijk onderzoek afgerond en heeft de conclusie gecommuniceerd. SodM heeft tegelijkertijd de bevindingen uit haar onderzoek gepubliceerd. Uit het onderzoek naar de toedracht blijkt dat de explosie een

noodlottig ongeval is geweest, waarbij geen partij in strafrechtelijke zin iets te verwijten valt. Het blijkt dat er sprake was van een scheur in de gasleiding die in de straat voor de woningen lag. Wat de oorzaak van de scheur is, is op basis van deze onderzoeken niet duidelijk geworden. Conclusie is wel dat Stedin vooraf alles heeft gedaan om het incident te voorkomen.

Impact explosie gasleiding Den Haag

De explosie heeft diepe indruk gemaakt op de medewerkers van Stedin. We zien het incident als het dieptepunt van 2019. Hoewel uit onafhankelijk onderzoek blijkt dat Stedin niets te verwijten valt, voelen wij ons maatschappelijk bij het incident betrokken en trekken we ons het lot van de gewonden en gedupeerden zeer aan. Voor deze bijzondere situatie is vanuit Stedin een casemanager aangesteld die hen heeft ondersteund om de processen voor de verzekering en schadeafhandeling met hen uit te zoeken.

Versnellen vervanging gietijzer

In het verleden zijn grijs gietijzeren leidingen toegepast als hoofdleidingen in het gasdistributienet. Zo ook in de Jan van der Heijdenstraat. In de loop der jaren zijn meer moderne materialen beschikbaar gekomen en die worden nu gebruikt voor de aanleg en vervanging van gasleidingen. In 2010 zijn de netbeheerders in Nederland een saneringsprogramma gestart om alle grijs gietijzeren gasleidingen te vervangen. De SodM heeft naar aanleiding van het incident en het onderzoek vier aanbevelingen voor Stedin en de hele sector gedaan. SodM roept op om het bestaande saneringsprogramma voor grijs gietijzeren gasleidingen aanmerkelijk te versnellen. De netbeheerders nemen de aanbevelingen van de SoDM zeer serieus. Dit betekent onder andere dat er is besloten alle gietijzeren leidingen in ons verzorgingsgebied versneld te saneren. De sanering van deze leidingen stond gepland om in 2030 af te ronden. Deze deadline is vervroegd naar 2028. Inmiddels is 53% hiervan vervangen.

Hoogspanningsprojecten bij Stedin en Enduris

Stedin is betrokken bij een aantal grote projecten rond hoogspanning. Bijvoorbeeld bij de verbreding van de A27. Rijkswaterstaat wil de doorstroming van het verkeer bevorderen en daarom wordt de A27 over een groot gedeelte verbreed. Stedin heeft veel van haar netwerken langs of in de nabijheid van deze snelweg liggen. Deze moeten worden verlegd of aangepast om de verbreding van de snelweg mogelijk te maken. De verbreding van de A27 vanaf Utrecht-Noord tot aan knooppunt Eemnes en de daarbij behorende verleggingen zijn afgerond. Verleggingen voor het gedeelte

Samen schakelen

Proactief voorinvesteren in Houten

Voorinvesteren op basis van toekomstscenario's wordt steeds belangrijker. Zo ook in Houten-Oost. Daar constateerden we een capaciteitsknelpunt. Het bleek dat er 7 à 8 aanvragen voor zonneparken lagen bij de gemeente Houten. In plaats van bestaande stations aan te passen, zijn we in gesprek gegaan met deze partijen. Vervolgens hebben we besloten een nieuw transformatorstation aan te leggen in de buurt van de zonneparken. Met dit station verwachten wij de maatschappelijke kosten te minimaliseren. Ook voorkomen we onnodige overlast, doordat de straat maar één keer open moet.

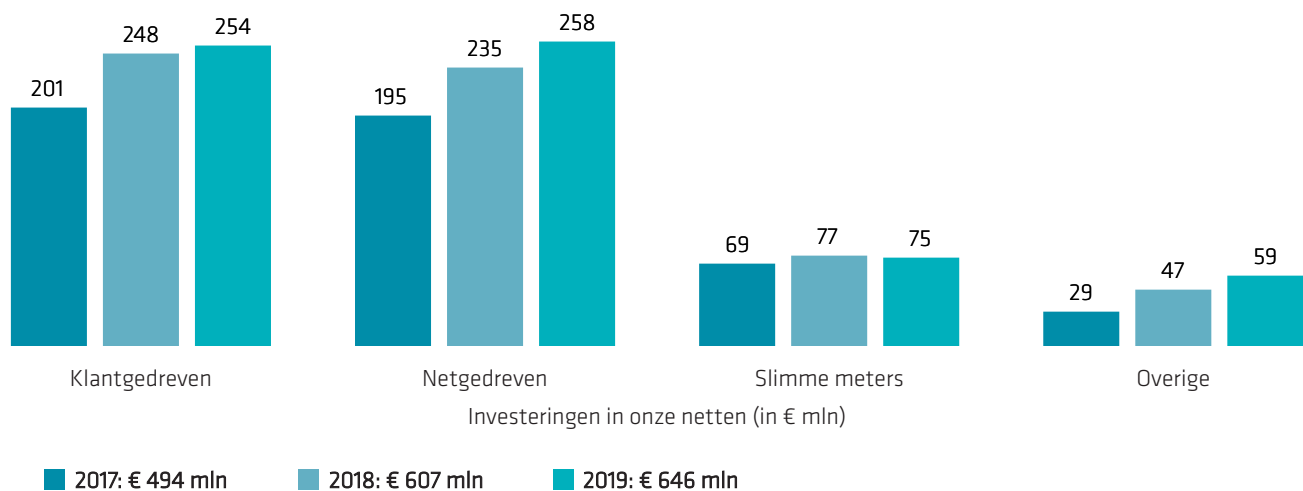
vanaf Hooipolder tot aan de Lekbrug bij Vianen zijn als volgende aan de beurt. De werkzaamheden lopen volgens planning nog door tot 2024.

In Zeeland voerde Enduris in opdracht van TenneT de renovatie van 380kV-station Dodewaard uit. De werkzaamheden bestonden uit het vervangen van de sterk verouderde besturings- en beveiligingsinstallaties. De oplevering was in november 2019.

Nieuw glasvezelnetwerk uitrollen in alle regio's

In oktober 2018 heeft Stedin een nieuw glasvezelnetwerk (Stedin Telecom Netwerk STN2020) in gebruik genomen. Dit moderne telecomnetwerk legt een dataverbinding tussen alle stationsautomatiseringssystemen in transportstations en de grotere middenspanningsverdeelstations in het gebied van Stedin. In 2019 zijn de eerste datadiensten gerealiseerd via dit netwerk. Denk hierbij aan stationsbeveiliging en datacommunicatie waardoor ons Network Operation Center beter zicht op de werking van het energienet heeft. Inmiddels hebben we dit gerealiseerd in Den Haag en in delen van Rotterdam. Het is de bedoeling om dit over twee jaar in het hele Stedin-gebied gerealiseerd te hebben.

Investerings in onze netten



Op alle gebieden zijn de investeringen in de afgelopen jaren gestegen.

‘Stedin heeft € 646 miljoen geïnvesteerd in klant- en netgedreven activa, slimme meters en overige activa.’

De investeringen zijn € 39 miljoen (6%) hoger dan in 2018 en 99% van begroot (2019: € 650 miljoen).

In 2019 is de klantvraag voor slimme meters gestabiliseerd en zijn door een tekort aan gasmeters minder gasmeterwissels uitgevoerd dan gepland. Meer hierover leest u in de paragraaf ‘Hoge kwaliteit van producten en diensten’.

Onze netgedreven investeringen over 2019 zijn in lijn met onze langetermijn planning om de kwaliteit van het net duurzaam te verhogen. Op het gebied van gasvervangingen zijn er meer dan 27.000 primaire gasaansluitingen, 147 NEN1059 meetstations en ruim 120 kilometer brosse leidingen vervangen. Voor elektravervangingen hebben we onze doelstelling grotendeels gerealiseerd door het vervangen van 94 COQ/MIPAK stations.

Wij verwachten dat de klantgedreven investeringen de komende jaren substantieel blijven en dat die gedreven worden door het tempo van de energietransitie waar Stedin aan bijdraagt en de veranderende behoefte van de klant. Dit maakt het plannen en bijsturen van investeringen uitdagender dan voorheen. Om financieel gezond te blijven

en de investeringen in de energietransitie op de langetermijn betaalbaar te houden en te kunnen blijven financieren zijn in 2018 meerjarige efficiencyprogramma's gestart. Door onder andere efficiënter te werken en investeringen meer op risicobasis te plannen hebben we in 2019 een besparing op investeringen van ruim € 14 miljoen gerealiseerd.

De overige investeringen zijn gestegen door de investeringen in het pand aan de Nijverheidsweg in Utrecht als resultaat van de heroriëntatie op de vastgoedportefeuille. Op basis van het strategisch vastgoedplan heeft Stedin Holding N.V. op 1 maart 2019 het pand aan de Nijverheidsweg te Utrecht gekocht. Dit biedt meer flexibiliteit voor de optimale benutting van vastgoed, waardoor ook in de toekomst besparingen gerealiseerd kunnen worden op de totale vastgoedportefeuille.



Betaalbare en efficiënte dienstverlening

In een efficiënte bedrijfsvoering zijn slim en digitaal de norm. Efficiency betekent kostenbesparing maar tegelijkertijd ook een verkorting van doorlooptijden, minder overlast voor omwonenden en een hogere klanttevredenheid. Hieronder geven we een aantal voorbeelden van wat dit oplevert.

Multidisciplinair, efficiency en klanttevredenheid hand in hand

Door 'onder de grond' samen te werken met partners weten wij flink schaalvoordeel te behalen. Wij hebben nu samenwerkingsovereenkomsten met waterbedrijven Evides, Vitens en Dunea. Met name met Evides is er veel overlap in het werkgebied. Op dit moment zijn er maar liefst 70 projecten waarbij Stedin en Evides de handen ineenslaan. Puur door op hetzelfde moment te werken, bereiken we al een kostenreductie van 6%. Uiteindelijk kunnen we toe naar 20% kostenreductie, is onze verwachting. Daarnaast zijn er voordelen voor de omgeving, zoals minder overlast in de straat. Er zit in deze multidisciplinaire aanpak enorm veel potentie, doordat we nog veel meer kosten kunnen ontdebellen. Wij gaan dit in 2020 verder uitbouwen. Vanaf 1 januari 2021 gaan we vaker één aannemer op onze gezamenlijke werkzaamheden zetten. Zo spelen we in op de schaarste aan aannemers en houden we de kosten in toom.

First Time Right

Binnen Stedin vinden we het belangrijk om het werk in één keer goed te doen. Dit leidt tot meer efficiency, effectiviteit, veiligheid en klanttevredenheid. We hebben binnen diverse processen metingen ingericht, die de First Time Right inzichtelijk maken. Binnen Aanleg & Vervanging is het in één

keer juist en volledig aanleveren van gegevens van het buiten uitgevoerde werk een prioriteit. In 2019 lukte dit in 81% van de gevallen. Dit is een lichte verbetering ten opzichte van 2018. Ook bij de grootschalige uitrol van slimme meters streven we ernaar om het zo veel mogelijk in één keer goed te doen, zodat we weinig extra werk hebben en niet nog een keer naar dezelfde klant terug moeten. Ook dit lukt in ongeveer vier van de vijf gevallen.

Procesverbetering met aannemers

Met onze belangrijkste aannemers hebben we drie jaar geleden een raamovereenkomst gesloten. Eind 2018 zijn de overeenkomsten met twee jaar verlengd en zijn we gestart met het voorbereiden van procesverbeteringen. Hierdoor kunnen we de gevraagde en geboden inzet van personeel beter op elkaar afstemmen en voeren aannemers nu een groter deel van de voorbereidende activiteiten uit. Dit werkt efficiënter. Daarnaast verbeteren we de kwaliteit van de oplevering. De implementatie is 1 januari 2019 gestart.

Efficiënt aansluiten laadpalen elektrische auto's

Het aantal elektrische auto's in Nederland groeit ieder jaar weer harder. De vraag naar elektrische oplaadpunten zal naar verwachting de komende tijd verdubbelen. Net als voor andere aansluitingen geldt voor het aansluiten van laadpalen een termijn van 18 weken. Stedin werkt in Utrecht, Den Haag en Rotterdam met succes aan een efficiënte werkwijze om laadpalen snel en tegen lagere kosten te plaatsen. Bij het plaatsen van laadpalen zijn drie partijen betrokken: de gemeente, de exploitant van de laadpaal en de netbeheerder. In de praktijk lopen de werkzaamheden die deze drie partijen uitvoeren niet altijd gelijk op. Dan komt het voor dat er eerst een parkeervak wordt gereserveerd en er pas weken later een

Samen schakelen

Samenwerken in Waalhaven-Zuid

In Waalhaven-Zuid, een gebied met uitzicht op de Rotterdamse havens, zijn Evides en Stedin samen onder de grond aan het werk. Waalhaven-Zuid is een enorm gebied van 105 hectare dat volledig wordt heringericht. Het is ook een complex gebied, met verontreinigd havenslib en niet-gesprongen explosieven waar we de bereikbaarheid moeten garanderen voor transportbedrijven. In totaal gaat het om het vervangen van 5,8 km gietijzeren gasleiding door PE-gasleiding, het vervangen van 3,3 km laagspanning en 1,2 km middenspanning. We doen de vervanging gelijktijdig met Evides. Er is 1 uitvoeringsteam. Dat is verantwoordelijk voor uitvoer, voortgang, veiligheid, bereikbaarheid en omgevingsmanagement binnen het gebied. Bijzonder is dat Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Rotterdam ook intensief betrokken zijn bij het project. Deze samenwerking levert veel op. Denk aan minder overlast voor de omgeving en een kostenverlaging van naar verwachting 15%. Maar ook de uitwisseling van kennis, zoals het werken met een proactieve veiligheidscultuur, is van waarde. Het project, dat is gestart in augustus 2018, moet september 2020 worden opgeleverd.

laadpaal staat. Dit tot frustratie van bewoners en berijders van elektrische auto's. De nieuwe werkwijze lost dit op. De drie betrokken partijen wijzen één partij aan die gemachtigd is om alle handelingen in één keer te doen.

Centralisatie ondersteunende werkzaamheden

Stedin maakt de energietransitie mogelijk door focus op kerntaken. Ook intern wordt deze lijn doorgetrokken. Ondersteunende processen worden zoveel mogelijk gecentraliseerd zodat operationele afdelingen zich kunnen richten op de kerntaken. In 2019 zijn we gestart met het slim bundelen en standaardiseren van administratieve werkzaamheden. Zo ontstaat een hogere kwaliteit en meer efficiency. Dit zal naar verwachting 25 – 30% lagere kosten met zich meebrengen.

Over de besparingen die ons 5-jarig efficiencyprogramma oplevert, leest u meer in het hoofdstuk [Financieel resultaat](#).

'Ans Groenewegen van Dunea: Dunea en Stedin inspireren elkaar met kennis met als doel synergie. We stemmen korte- en langetermijn investeringen in onze infra en relevante planningen met elkaar af. Het is onze ambitie om dat óók in een driehoek met gemeenten te doen. Dat leidt aantoonbaar tot minder maatschappelijke kosten en overlast voor de klant'



Ans Groenewegen (Dunea Duin & Water) en Gijs Lambooi (Stedin Netbeheer) zijn allebei Strategisch Omgevingsmanager.

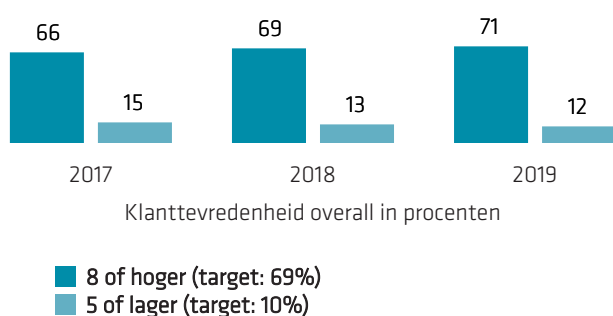
Gijs Lambooi: 'Echte samenwerking is gebaseerd op vertrouwen. Dit vertrouwen bouw je door zo vroeg mogelijk 'samen te schakelen'. Dat is precies wat Dunea en Stedin doen. Mooie voorbeelden daarvan zijn het werken met een convenant waarbij uitvoering zo vroeg mogelijk op elkaar wordt afgestemd. Maar ook bij werkzaamheden in de complexe binnenstad waar we gezamenlijk vroeg in gesprek gaan met gemeenten en omgeving over nut, noodzaak en wijze van uitvoering van de werkzaamheden. '

Hoge kwaliteit van producten en diensten

Klanttevredenheid overall

Meerderheid klanten geeft een 8+

De klanttevredenheid in 2019 is hoger uitgekomen dan onze ambitie: 71% van de klanten geeft ons een 8 of hoger (target 2019: 69%; target 2018: 67%). De score is ook hoger dan die van 2018. Klanten zijn met name positief over onze aanpak om storingen te verhelpen en over de plaatsing van de slimme meter. Extreem positief zijn klanten over onze monteurs.



Als het gaat om de ontevreden klanten is het cijfer minder positief: 12% geeft ons een 5 of lager (target 2019: 10%). Hoewel minder klanten dit cijfer geven dan in 2018 (target 2018: 12%), is het nog niet in lijn met onze ambitie: wij willen onder de 10% blijven. Belangrijkste veroorzakers van deze scores zijn de doorlooptijd van aansluitingen en de communicatie tijdens de aanvraagperiode. Deze worden als minder positief ervaren. Klanten vinden het proces te lang duren en hebben behoefte aan meer communicatie over het proces.

De klanttevredenheid van DNWG was zowel in 2018 als in 2019 een 7,8 gemiddeld.

Klanttevredenheid: naar nieuwe meetmethode

Stedin meet de tevredenheid van klanten door na ieder contactmoment om feedback te vragen. Hierbij beantwoorden klanten ongeveer 10 vragen over onze dienstverlening en geven zij ons een cijfer. Per 1 januari 2020 introduceren we een nieuwe methode om klanttevredenheid te meten: de Customer Effort Score (CES). Met deze methode meten we het klantgemak.

In dit nieuwe onderzoek bepalen klanten zelf wat zij belangrijk vinden. Dit levert een beter zicht op de contactmomenten die bepalend zijn en op waar de verbeterkansen liggen. Dit maakt de enquête voor klanten

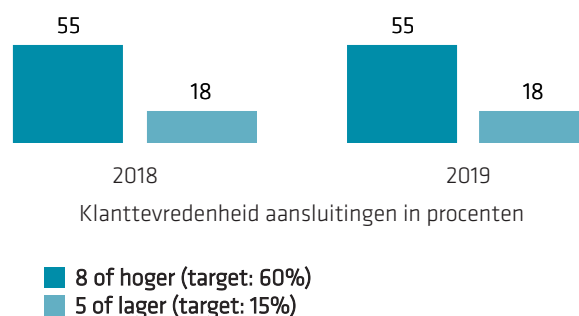
ook prettiger om in te vullen. Naast de CES vragen we de klant ook om een Medewerker Enthousiasme Score (MES). Deze zorgt ervoor dat de medewerker nog betere persoonlijke feedback krijgt.

“Lekker losjes” – Andere toon op social media leidt tot betere waardering

Met het project “Lekker losjes” zijn we bezig om met onze webcare een toon te vinden die beter aansluit bij hoe onze klanten spreken. In plaats van antwoorden te geven die klinken alsof ze zijn gescript, krijgen onze medewerkers de ruimte om op een natuurlijke, eigen manier te antwoorden. Lekker losjes, kortom. Hierdoor is de tevredenheid over onze webcare met 10 procent omhoog is gegaan. Bijkomend voordeel is dat onze medewerkers meer ruimte hebben om zichzelf te zijn op de chat.

Klanttevredenheid aansluitingen

We meten de klanttevredenheid op het gebied van aansluitingen vanaf 2018. In 2019 hebben we ingezet op verbetering van de klanttevredenheid op het gebied van aansluitingen. Ondanks de stappen die we hebben gezet, laat de klanttevredenheid over het aansluiten nog niet het gewenste resultaat zien.



De target dat 60% van de klanten ons een 8 of hoger geeft, halen we net niet. De meeste maanden schommelt dit cijfer rond de 55%. Ook de target dat minder dan 15% van onze klanten ons een 5 of lager geeft, halen we niet. Dit cijfer zit eerder rond de 18%. Dit heeft verschillende oorzaken. De eerste is dat het aantal aanvragen in 2019 is toegenomen; namelijk met zo'n 20%. Het betreft hier diverse soorten aanvragen. Van het aansluiten van laadinfrastructuur voor elektrisch vervoer tot het verwijderen van gasaansluitingen en een toegenomen vraag van gemeenten. Het aantal FTE's

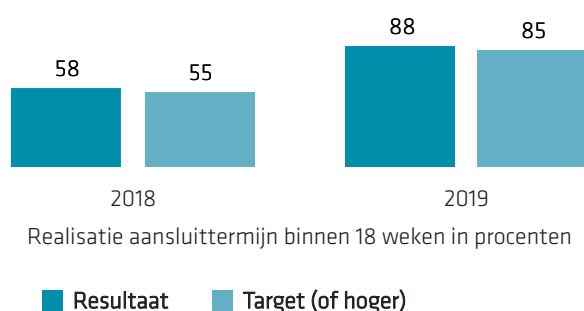
is echter niet evenredig mee gegroeid, juist omdat we efficiënter willen werken.

Om klanten beter te kunnen bedienen, hebben we de organisatie in 2019 aangepast naar werken op productniveau in plaats van op regioniveau. Dit zorgt voor meer focus en specialisatie. Deze verandering heeft tijdelijk een negatief effect gehad op de doorlooptijden van offertes.

Daarnaast speelde dit jaar een probleem met materieel. Door de energietransitie nam de vraag naar materialen flink toe, met name van kabels en middenspanningsstations. Het betreft materiaal dat door leveranciers lastig op korte termijn in veel grotere volumes te leveren is. De levertijd speelde ons hierdoor parten. Zo'n 200 projecten hebben hierdoor vertraging opgelopen, al hebben we er gelukkig geen hoeven afzeggen. Op het totaal is 200 projecten niet veel, maar we zien erdoor wel een stijging van het aantal klachten. Inmiddels is de levering weer op gang en hebben we ook nieuwe leveranciers gecontracteerd uit Finland en Duitsland.

Aansluittermijn 18 weken

Ondanks de tegenvallers zijn wij erin geslaagd om 88% van alle aanvragen binnen de wettelijke aansluittermijn van 18 weken aan te sluiten. Daarmee hebben we onze target van 85% behaald. Ook halen we onze doelstelling dat 90% of meer van onze klanten ons een voldoende geeft voor het geleverde werk. Maar wij zien dat ook wanneer wij aansluiten binnen 18 weken de klant regelmatig ontevreden is over de doorlooptijd. Zij verwachten een hogere snelheid. Onze ambitie is om volgend jaar 90% van het werk binnen de wettelijke termijn af te ronden. Daarnaast willen we van 65% van de klanten een 8+ en van minder dan 10% lager dan een 5.



Collectievendesk

Bij de Collectievendesk van Stedin kunnen energielcollectieven terecht met vragen over subsidieregelingen, 'teruglever'aansluitingen en meters. In 2019 heeft Stedin 27 projecten van energielcollectieven

aangesloten en hiervoor teruglevering op het net gerealiseerd. Enduris heeft hetzelfde gedaan in Zeeland voor vier energielcollectieven.

Samen schakelen: OV Digital

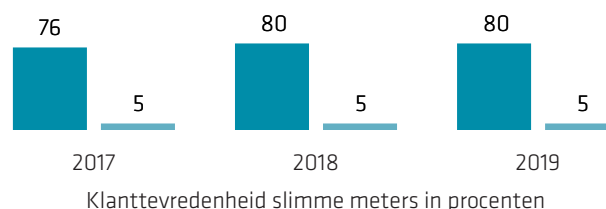
Met klanten en opdrachtgevers hebben wij in 2018 een klantportaal in gebruik genomen voor het aansluiten van openbare verlichting: OV Digital. In 2019 zien wij de positieve effecten hiervan. Klanten kunnen precies zien waar ze in het proces zitten. Die transparantie vinden zij prettig. Bijkomend voordeel is dat er een betere samenwerking is met de klant doordat we gemakkelijk informatie kunnen uitwisselen. Op deze manier schakelen we slim, besparen we kosten en verhogen we klanttevredenheid. De tevredenheid van gemeenten is met 1,5 punt gestegen ten opzichte van 2018 als het om openbare verlichting gaat (van 5,6 naar 7,1).

Ook voor andere diensten richten we het portaal in. In 2020 kunnen klanten ook voor onder andere het vervangen of verplaatsen van hun aansluiting het proces volgen.

De slimme meter

Klanttevredenheid aanbieden slimme meter

Onze klanten blijven tevreden over de aanbidding en plaatsing van de slimme meter. De cijfers zijn gelijk aan 2018. Net als vorig jaar gaf 80% van onze klanten ons in 2019 een 8 of hoger (de doelstelling is 79%, 2018: 74%) en 5% van onze klanten een 5 of lager (de doelstelling is 5%, 2018: 5%). Klanten zijn het meest tevreden over de vriendelijkheid van de monteur (82%). De ontevreden klanten waren het meest ontevreden dat de monteur niet (op tijd) kwam.



■ 8 of hoger (target: 79%)
■ 5 of lager (target: 5%)

Ruim 1,5 miljoen slimme meters geplaatst

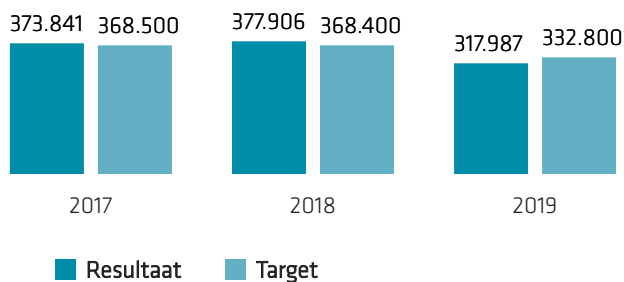
In oktober dit jaar mocht Stedin voor de 1,5 miljoenste keer bij een van onze klanten een slimme meter plaatsen. Een mooie mijlpaal. Met het aanbieden van de slimme meter zitten we in het één na laatste jaar: in 2020 moet de grootschalige aanbieding van de slimme meter worden afgerond.

‘Eind 2020 moeten 2,1 miljoen klanten een aanbieding voor een slimme meter hebben gehad.’

Het streven is dat minimaal 80% van de huishoudens in 2020 een slimme meter heeft.

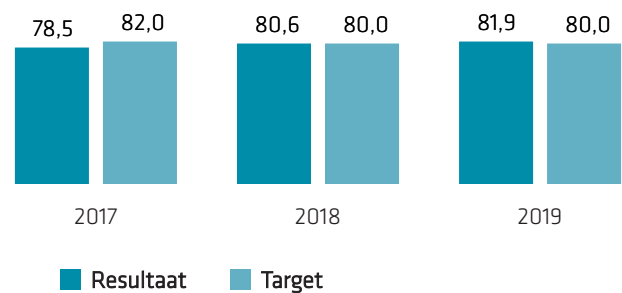
Realisatiegraad slimme meters

Aantal aanbiedingen



In 2018 hebben we als doelstelling voor het aantal aanbiedingen in 2019 het aantal van 369.400 gesteld. Begin 2019 hebben we na analyse de keuze gemaakt om dit aantal bij te stellen tot 332.800 zodat we alle aanbiedingen die we - tot eind 2020 - nog moesten doen evenredig kunnen verspreiden over de resterende maanden. Anders moesten we in 2019 qua capaciteit opschalen en in 2020 flink afschalen. Nu verloopt dit proces geleidelijker. In totaal hebben we in 2019 aan 317.987 huishoudens de slimme meter aangeboden. Dit ligt onder onze target van 332.800 aanbiedingen.

Realisatiegraad (in procenten)



De target voor 2019 was om bij 80,0% van de huishoudens de slimme meter daadwerkelijk te plaatsen. Dit jaar hebben we dit bij 81,9% gerealiseerd.



Oorzaken niet behalen target aantal aanbiedingen

Er zijn verschillende zaken die ervoor zorgen dat we onze target niet hebben gehaald. De eerste is de overstap naar werken in de cloud in het eerste kwartaal van 2019. De performance van ons softwaresysteem vertoonde daarop haperingen, wat effect had op de productie. In de loop van dat kwartaal zijn de kinderziektes eruit gehaald. De rest van het jaar heeft het systeem goed gefunctioneerd.

Een tweede oorzaak is een tekort aan slimme gasmeters in de zomer. Vanaf eind 2018 leverde een van onze leveranciers deze meters niet meer door de kwaliteitsissues waar zij in 2018 mee te maken hadden. De gasmetertekorten hebben we goed kunnen opvangen, omdat we anders en intensiever zijn gaan samenwerken met alle afdelingen die met het plaatsen van slimme meters te maken hebben (via het proces van Sales en Operations Planning). Hierdoor konden we gezamenlijk en tijdig besluiten over het afschalen van personeel uit onze externe flexibele schil. Dit voorkwam een plotselinge leegloop. Hoewel we op tijd actie hebben ondernomen, heeft het afschalen negatieve invloed gehad op

het realiseren van onze targets. In 2019 zijn er geen problemen geweest met de kwaliteit van de meters.

Tot slot zien we dat er aan het einde van de grootschalige aanbidding de "moeilijkere" adressen met uitzonderingssituaties aan bod komen.

Ondanks het niet behalen van de target is de doelstelling nog steeds dat wij volgend jaar volgens planning de grootschalige aanbidding van slimme meters afronden. Wij zien dit als haalbaar.

Verbeterde operationele planning helpt monteur

We hebben dit jaar verschillende verbeteringen doorgevoerd die onze monteurs helpen in hun werk. Zo zijn we aan de slag gegaan met een efficiëntere planning en slimmere routes. Hierdoor is de reistijd voor monteurs met circa 30% afgenomen. Het IT-systeem dat we hiervoor gebruiken, wordt in 2020 breder uitgerold binnen Stedin. Ook plannen we de kwaliteits- en veiligheidscontroles sinds dit jaar automatisch in, zodat controleurs binnen 2 uur na de meterwisseling bij de

klant zijn. Hiermee stijgt het aantal klanten dat thuis is met 7 tot 8 procent.

Van voorlichting naar besparing

Met voorlichting stimuleren we het gebruik van de slimme meter bij klanten.

‘Goed gebruik van de slimme meter kan tot energiebesparing leiden.’

In 2019 hebben we deze voorlichting voortgezet.

Aanvullende opdracht vanuit ministerie

Eind 2020 eindigt de grootschalige aanbidding van slimme meters. Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft een aanvullende opdracht aan de netbeheerders verstrekt om te zorgen dat in alle huizen eind 2022 een geschikte slimme meter hangt die levering en teruglevering van energie kan registreren. Ofwel, om actief de resterende 20% te benaderen.



Ad Stouthamer uit Breukelen is één van de 317.987 klanten van Stedin die in 2019 een nieuwe slimme meter heeft gekregen. Monteur Mustafa Karapinar heeft de slimme meter voor hem geplaatst.



2. Energietransitie mogelijk maken

Als er één uitgelezen voorbeeld is van samen schakelen, dan is het wel het Klimaatakkoord. Uit alle regionen en branches hebben mensen meegesproken en meegedacht. In 2019 is het Klimaatakkoord ondertekend en niet eerder was zo duidelijk wat onze opdracht is. Om de energietransitie mogelijk te maken, is het Klimaatakkoord onze leidraad.

Een grote stap voorwaarts

Onze infrastructuur is net als de snelwegen van tegenwoordig: op sommige plekken zijn ze zwaar overbelast en moeten we de spitsstrook inzetten. Het aantal aanvragen om wind- en zonneparken aan te sluiten op ons net is dit jaar sterk gegroeid. Ook qua elektrisch vervoer is een grote stap voorwaarts gezet. Dit betekent dat wij maatregelen moeten nemen om de energietransitie haalbaar én betaalbaar te houden.

Kennis is macht, wordt altijd gezegd, en dat geldt zeker voor dit jaar. We hebben ons er in 2019 op gericht om meer inzicht te krijgen in onze netten met de inzet van data; netanalyse is naar een volgend niveau gebracht. Deze analyse helpt ons om de aanpassingen in onze infrastructuur die nodig zijn voor de energietransitie betaalbaar en behaikbaar te houden.

Inzicht in onze netten

Data-analyse helpt ons om te achterhalen waar zwakke plekken in het net zitten en waar op het net juist nog ruimte is. Door de focus op data en analyse merken we dat onze eigen ICT-systemen complex en regelmatig veel bewerklijker zijn dan voorzien. Onze ICT-systemen zijn toekomstbestendiger geworden, maar we zijn er nog niet. Hierdoor gaan veranderingen soms langzamer dan gehoopt. We werken hier met z'n allen hard aan.

Vijf klimaattafels

In dit hoofdstuk over hoe wij de energietransitie helpen mogelijk te maken, houden we de thema's aan van de vijf klimaattafels uit het Klimaatakkoord: Gebouwde Omgeving, Industrie, Mobiliteit, Land- en Tuinbouw en Elektriciteit.

Gebouwde omgeving

De verduurzaming van de woningvoorraad gaat de goede kant op, maar gaat deze wel snel genoeg? In deze paragraaf bespreken we vier initiatieven die helpen om de verduurzaming in de gebouwde omgeving te versnellen: alternatieven voor bestaande bouw, proeftuinen voor aardgas-

vrije wijken, de samenwerking met woningbouwcorporaties en aardgasloze nieuwbouwwijken. Zo helpen we gemeenten en woningbouwcorporaties om een keuze te maken.

Alternatieven voor bestaande bouw

Alle Nederlandse gemeenten moeten eind 2021 een transitievisie warmte opleveren. Deze geeft richting aan de wijkaanpak, met name omtrent alternatieven voor aardgas. Onze 25 gebiedsregisseurs en accountmanagers zijn betrokken bij de eerste gemeenten die met het ontwikkeltraject hiervan gestart zijn. Met het 'openingsbod' adviseren we gemeenten.

Om wijken te verwarmen, kunnen gemeenten kiezen voor een warmtenet, een volledig elektrische oplossing met warmtepompen of op termijn ook voor een duurzaam gas. Daar waar gemeenten nog geen keuze hebben gemaakt, is er voor particulieren en woningbouwcorporaties een hybride tussenoplossing. Een hybride warmtesysteem is niet volledig aardgasloos, maar het vermindert het aardgasgebruik al wel met zo'n 30 tot 40%.

Voor het uitvoeren van de gasverwijderingen in combinatie met elektraverzwaring coördineren we de complexe afstemming van werkzaamheden en kunnen we de klant beter en sneller helpen.

Proeftuinen Aardgasvrije Wijken

In het Stedin-verzorgingsgebied liggen 7 van de 27 proeftuinen voor aardgasvrije wijken. Elke wijk kent een eigen dynamiek en fase van planvorming. In de proeftuin in Sliedrecht-Oost gaan we voor het eerst investeren in een bestaande aardgasvrije wijk, in samenwerking met het warmtebedrijf, de gemeente en de woningcorporatie. In 2020 verwachten we een tweede tranche proefwijken waar we de lessen uit de eerste tranche inbrengen.

In gesprek met woningbouwcorporaties

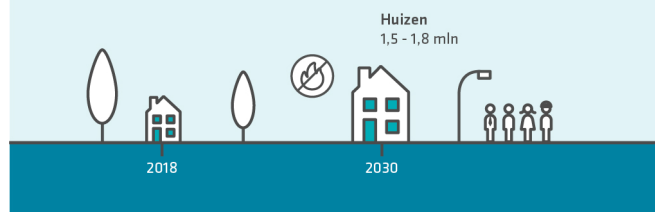
De woningcorporatiesector is in het Klimaatakkoord aangewezen als startmotor van de energietransitie. Wij zien de verzoeken van woningcorporaties voor het verwijderen van gasaansluitingen dan ook toenemen. Daarom bouwen we de samenwerking met hen uit. In het voorjaar is gestart met twee bijeenkomsten over onze werkwijze en hoe wij onze plannen op elkaar kunnen afstemmen. In het najaar zijn we bij woningcorporaties op bezoek gegaan om met hen in gesprek te gaan over samenwerking. In 2020 organiseren we met meerdere woningcorporaties in ons verzorgingsgebied sessies over samenwerking.

Doelstelling klimaatakkoord

CO₂ reductie 2030

Gebouwde omgeving

Doel CO₂ reductie 2030: 3.4 Mt



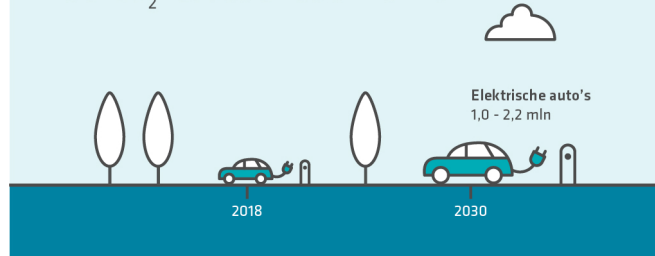
Industrie

Doel CO₂ reductie 2030: 14.3 Mt



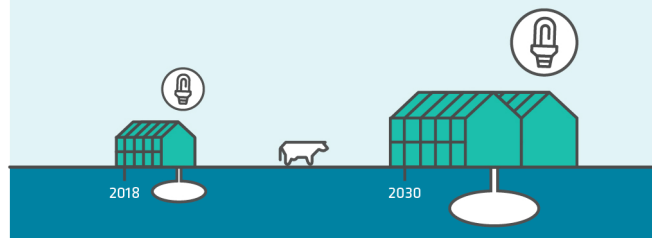
Mobiliteit

Doel CO₂ reductie 2030: 7.3 Mt



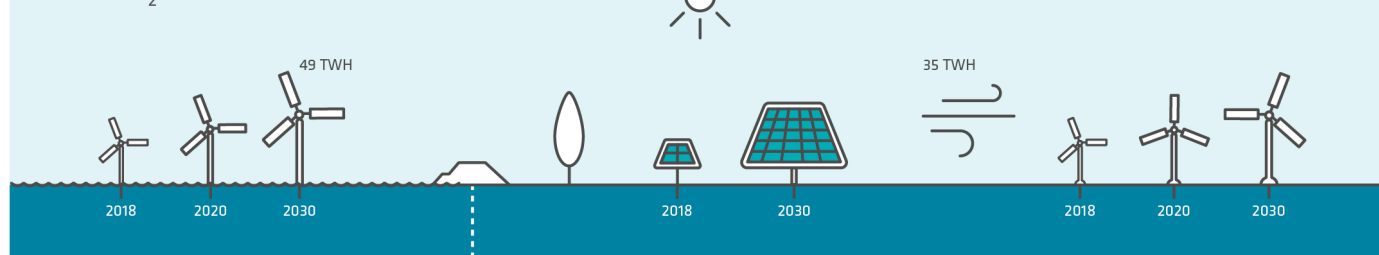
Land- en tuinbouw

Doel CO₂ reductie 2030: 3.5 Mt



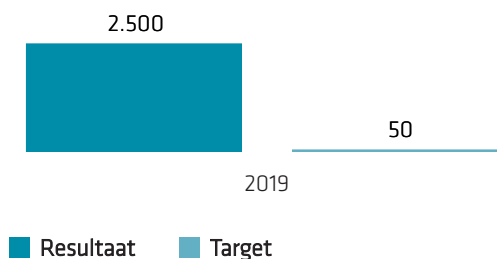
Elektriciteit

Doel CO₂ reductie 2030: 20.2 Mt



Doorrekening van wijken

Het doel van het doorrekenen van het toekomstige energiesysteem van wijken en van het bezit van woningbouwcorporaties is om te leren welke scenario's het meest effectief zijn om de energietransitie mogelijk te maken. De eerste wijken hebben we handmatig doorgerekend. Op basis hiervan hebben we een methodiek gevonden waarmee we dit proces konden versnellen. We hebben in 2019 in totaal 2.500 wijken doorgerekend.



Samen schakelen/Innovatie

Openingsbod - alternatieven voor aardgas

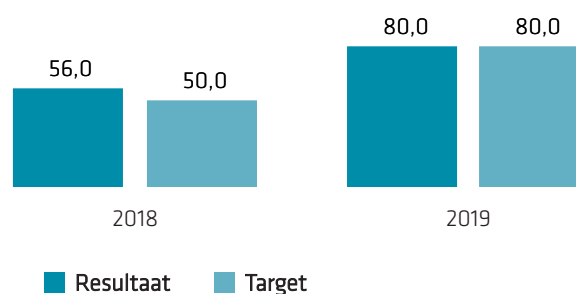
Met het Openingsbod geven wij aan gemeenten advies over welk alternatief voor aardgas maatschappelijk wenselijk is in elk van de ruim 3.000 buurten in het verzorgingsgebied van Stedin en Enduris. Het Openingsbod is gericht op bestaande bouw en maakt gebruik van de drie belangrijkste bestaande Nederlandse energietransitiemodellen: Vesta van Planbureau voor de Leefomgeving, CEGOIA van CE Delft en ETM van Quintel Intelligence. Door de uitkomsten van deze drie modellen slim te combineren, komt er extra informatie vrij die op basis van één model niet boven water zou komen. Bijvoorbeeld hoe robuust de keuze voor een bepaald alternatief voor aardgas is. In maart 2019 is een eerste voorlopige versie van het Openingsbod gerealiseerd. Het doel daarvan was tweeledig: onderzoeken of het slaagt én of het aanslaat. Vanwege de positieve reacties leverden we eind 2019 Openingsbod 1.0 op waarmee Stedin in februari 2020 naar buiten treedt.

Aardgasloze nieuwbouwwijken

Sinds juli 2018 worden er geen vergunningen meer uitgegeven voor nieuwbouwprojecten met aardgas. Maar nieuwbouwprojecten waar voor juli 2018 een vergunning is aangevraagd, mochten nog wel mét aardgas gerealiseerd worden. Stedin heeft zich er met gemeenten hard voor gemaakt om ontwikkelaars te overtuigen toch zonder aardgas te bouwen. In 2018 door convenanten te sluiten met de meeste gemeenten in ons verzorgingsgebied en in 2019 door het intensiveren van de samenwerking met de gemeente Den Haag. Mede hierdoor waren in 2019 al vier van

de vijf aanvragen voor nieuwbouwprojecten aardgasvrij. In het vierde kwartaal schommelde het percentage nieuwbouwprojecten aangevraagd rond de 90%. Stedin verwacht dat het aantal nieuwbouwhuizen dat zonder aardgas wordt gebouwd in 2020 snel verder groeit richting de 100%.

Aanvraag aardgasvrije nieuwbouwprojecten (in procenten)



Warmtenetten

Stedin Groep wil de energietransitie versnellen door actief te kijken naar verduurzaming van de warmtevoorziening in de gebouwde omgeving binnen haar verzorgingsgebied. Voor het aardgasvrij maken van de gebouwde omgeving is collectieve duurzame verwarming, naast elektrificatie, een alternatief. NetVerder B.V. (werkzaam in het 'niet-gereguleerde' segment) is daarom, vanuit het publieke belang, het afgelopen jaar doorgegaan met de ontwikkeling van een portfolio van projecten gericht op collectieve warmtesystemen. Meer hierover leest u in het hoofdstuk Niet-gereguleerde activiteiten.

Samen schakelen in de praktijk

Strategisch omgevingsmanagement is onlosmakelijk verbonden met de energietransitie. Wij willen zo vroeg mogelijk informatie met andere organisaties en stakeholders uitwisselen om plannen op elkaar af te stemmen. We doen dit bijvoorbeeld door data over onze netten openbaar te maken en door convenanten en overeenkomsten voor structurele samenwerking af te sluiten met gemeenten en andere partijen. Ook zijn er in 23 gemeenten Green Deals gesloten over aardgasvrij wonen, om per gemeente in ieder geval één wijk aardgasvrij te maken. Een mooie uitdaging is de rol van de netbeheerder en de wettelijke plicht om samen te werken met de omgeving bij werkzaamheden bij bijvoorbeeld nieuwe stations. Ook is het belangrijk dat wij een aandeel hebben in de omgevingsvisies van gemeenten. Samenwerking tussen de verschillende partijen wordt op dit gebied nog belangrijker.

Samen innoveren

100% Waterstofverwarming Rozenburg

Sinds juni 2019 wordt een appartementencomplex in het Rotterdamse Rozenburg verwarmd door 100%-waterstof-cv-ketels. Naast de al in 2018 aangekondigde ketels van Bekaert Heating en Remeha is op het laatste moment een derde ketel toegevoegd. Deze is ontwikkeld in opdracht van GasTerra. Het project voeren we uit met onze partners DNV GL, gemeente Rotterdam en woningstichting Ressorst Wonen.

Het demonstratieproject is zowel nationaal als internationaal uniek, zeker omdat de ter plekke geproduceerde groene waterstof via een bestaande niet-aangepaste aardgasleiding van Stedin wordt getransporteerd. De interesse uit binnen- en buitenland is dan ook groot. In Rozenburg laat Stedin zien dat een van de puzzelstukjes van de energietransitie – te weten waterstof – dichterbij is dan menigeen denkt. Technisch kan het nu al en dit project laat zien dat waterstof een alternatief is dat aandacht verdient in analyses. Daarnaast is het project in Rozenburg een opmaat naar een groter project: vanaf 2025 gaan we in Stad aan Haringvliet 550 bestaande woningen verwarmen met 100% waterstof. Daarvoor maken we gebruik van het gasnet van Stedin dat daar al aanwezig is.



In Hendrik-Ido-Ambacht wordt een viertal wooncomplexen (Ijdenhove en de Van Assendelftgaarde) grootschalig gerenoveerd en verduurzaamd. Alle 197 woningen worden 'full electric'. Monteur Joop Korf en zijn collega's van Stedin zorgen ervoor dat deze woningen van het aardgas af gaan. De heer Goedgebuur is één van de bewoners van het complex.

Verduurzaming industrie

Het havengebied van Rotterdam is het grootste industriële cluster van Nederland. Toekomstbestendig energietransport is cruciaal om dit gebied te helpen om te verduurzamen. Intensieve samenwerking en een zeer gedegen planning staan daarbij centraal.

Studie implicaties energietransitie elektriciteitsnet

Het is zeker dat de energietransitie leidt tot een grotere vraag naar (hernieuwbare) elektriciteit door de industrie in Rotterdam. Samen met TenneT en het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) hebben wij een studie gedaan naar de exacte implicaties van de energietransitie voor het elektriciteitsnet in het havengebied. In een eerdere studie van het Wuppertal Instituut wordt een groei van de vraag geschat met een factor twee tot vier. Die elektriciteit is vooral nodig om industriële processen te elektrificeren, om groene waterstof te maken en voor de toename van elektrificatie van transport.

Het elektriciteitsnet in de haven moet daarom de komende decennia worden verzwakt. De fysieke ruimte daarvoor is zowel boven- als ondergronds beperkt. Bovendien leidt de huidige werkwijze, bepaald door de bestaande wet- en regelgeving, tot hogere maatschappelijke kosten en langere doorlooptijden. Het is beter als we de verzwaring van het elektriciteitsnet meer vanuit een langetermijnvisie aanpakken.

De 'Studie implicaties energietransitie elektriciteitsnet' bevat drie aanbevelingen om te zorgen dat de noodzakelijke verzwaring van het net tijdig en tegen zo laag mogelijke kosten plaatsvindt:

1. Aanpassing van wet- en regelgeving om vanuit een langetermijnvisie (2050) infrastructuur te kunnen realiseren. Dit in plaats van steeds op basis van individuele vragen van bedrijven te handelen. Dit zorgt voor lagere totale kosten (het voorkomen van het leggen van parallelle kabels), kortere doorlooptijden en het minimaliseren van fysieke bottlenecks. De ruimte in het havengebied is immers beperkt.
2. Regie vanuit het Ministerie van EZK om direct aan de kust locaties aan te wijzen voor het grootschalig omzetten van elektriciteit (wind van zee) in waterstof. Dit is een belangrijke grondstof voor de verduurzaming van de industrie. Transport van waterstof vergt namelijk veel minder ruimte en lagere investeringen dan transport van elektriciteit.
3. Nu fysieke ruimte reserveren voor toekomstige elektriciteitsinfrastructuur. Zo kunnen we stapsgewijs een robuust en toekomstbestendig elektriciteitsnet uitrollen.

Werkgroep infrastructuur Haven Industrieel Cluster (HIC) Rotterdam

In het Haven Industrieel Complex (HIC) Rotterdam komen veel systemen samen die allemaal een transitie doormaken. Denk aan energie en grondstoffen voor de industrie, maar ook aan transport over land en water.

Op basis van de huidige inzichten verwachten we dat tot 2030 circa 1,5 miljard euro aan investeringen nodig zijn in bijvoorbeeld transport van elektriciteit, CO₂, waterstof, stoom en restwarmte. Het is echter nog niet duidelijk welke technologiekeuzes de industrie gaat maken. Of wanneer. Dus nu al nieuwe infrastructuren ontwikkelen is lastig. Tegelijkertijd duurt het vrij lang om complexe infrastructuren te realiseren. Zo kan er een mismatch ontstaan tussen vraag en aanbod. Daarom zijn netwerkbedrijven samen met industriële partijen en andere relevante partners op zoek naar nieuwe samenwerkingsvormen.

Als eerste stap is de Werkgroep Infrastructuur Haven Industrieel Cluster (HIC) Rotterdam opgericht, met als doel kennisdeling en -ontwikkeling. Deze werkgroep is voortgekomen uit de regiotafel Industrie Rotterdam Moerdijk en wordt voorgezeten door het Havenbedrijf Rotterdam en Stedin. Overig deelnemers zijn Deltalinqs, TenneT, Gasunie, Provincie Zuid-Holland, Gemeente Rotterdam en Institute for Sustainable Process Technology (ISPT).

Een voorbeeld van kennisontwikkeling en -deling is de Studie 'Een haven vol nieuwe energie' waarin partijensamen de effecten van de transitie op het elektriciteitsnet onderzoeken.

De projecten van de Werkgroep:

- **Model Adaptieve Investeringsstrategieën - Fase 1: Windmaster; Fase 2: Gridmaster.** Dit project heeft als doel een model te ontwikkelen waarmee we beter inzicht krijgen in mogelijke transitiepaden, de benodigde infrastructuur en de investeringsstrategieën.
- **Energiemix Studie.** In het Energiemix-project brengen we de potentiële veranderingen in kaart van het energie- en grondstoffsysteem van circa 30 bedrijven in het HIC. De studie is in Q1 2020 klaar.

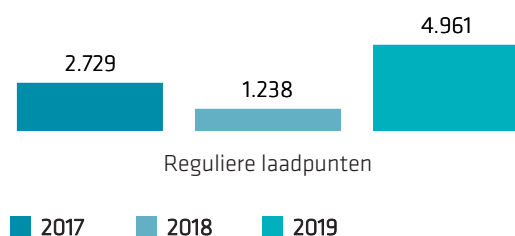
Andere projecten zijn:

- **HydroHub Innovatieprogramma.** Hierin onderzoeken industrie, havenbedrijven, netwerkbeheerders en andere kennispartijen de potentie van verschillende waterstof leveringsketens.
- **Taskforce Infrastructuur Klimaatakkoord Industrie (TIKI)** adviseert de minister over voorwaarden voor het realiseren van de benodigde infrastructuren voor de transitie van de industrie. In oktober 2019 is onze CEO Marc van der Linden door minister Eric Wiebes (EZK) aangesteld als lid van de adviesraad van deze Taskforce.

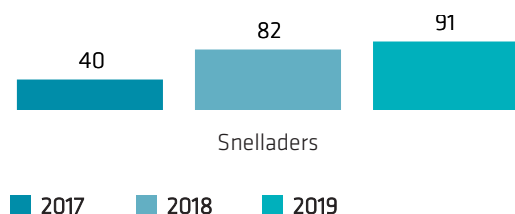
Mobiliteit

De groei van elektrisch vervoer gaat hard. In 2019 hebben we de aansluiting van 4.961 reguliere laadpunten en 91 snelladers voor elektrische auto's gerealiseerd. We voorzien dat deze aantallen de komende jaren nog meer stijgen. In 2025 rijden er naar verwachting in Nederland 1 miljoen elektrische voertuigen rond (personenauto's, vrachtauto's en bussen) en in 2030 zo'n 2 miljoen. In oktober 2019 werd de 500e elektrische bus ingezet en nu al rijdt 10% van alle bussen elektrisch. Busmaatschappijen moeten voor 2030 over zijn op zero-emissie.

Groei aantal reguliere laadpunten



Groei aantal snelladers



ElaadNL bestaat tien jaar

In samenwerking met de andere Nederlandse netbeheerders neemt Stedin deel in ElaadNL: het kennis- en innovatiecentrum op het gebied van het slim laden van elektrische auto's. Een aantal van onze medewerkers is er gedetacheerd en werkt zo aan een gezamenlijk antwoord op de vraag hoe we straks miljoenen elektrische auto's probleemloos en duurzaam opladen binnen de mogelijkheden die het net biedt. Afgelopen september bestond het centrum 10 jaar. Een mijlpaal.

Op weg naar zero emissie bussen

Het aantal elektrische bussen in het Openbaar Vervoer (OV) stijgt razendsnel. In oktober 2019 werd de 500e elektrische bus ingezet waarmee de grens van 10% ruim gepasseerd is. Ook in het gebied van Stedin groeit het aantal snel. Zo kwamen er in 2019 in Dordrecht 37 elektrische bussen bij, in

Zoetermeer en Delft 23 en eind 2019 voegen RET en Utrecht ieder nog 55 elektrische bussen toe. Deze groei brengt bijzondere uitdagingen met zich mee voor de netbeheerders. ElaadNL maakt zich er daarom sterk voor om netbeheerders vroeg aan tafel te krijgen, ook vóór de aanbesteding. Samen met concessieverleners wordt gewerkt aan een betere aanpak waarbij tijdig aansluiten en efficiënt benutten van elektriciteitsnetten hoog op de agenda staan. De urgentie is dan ook hoog, want het is de verwachting dat driekwart van de bussen in het OV al in 2025 elektrisch rijdt. In 2020 staan dan ook weer belangrijke onderwerpen op de agenda zoals de Nationale Agenda Laadinfrastructuur en de energievoorziening rond knooppunten in het OV.

Samen schakelen/Innovatie:

Smart Solar Charging

Een duurzaam energiesysteem op wijkniveau: met het Stedin-innovatieproject Smart Solar Charging slaan we lokaal opgewekte zonne-energie in (deel)auto's op via een slim en dynamisch snellaad- en opslagsysteem (Vehicle2Grid). De auto wordt zo onderdeel van het energiesysteem. Dit creëert flexibele opslagcapaciteit die pieken op het elektriciteitsnet reduceert. De lokaal opgewekte energie wordt op een later moment, als de vraag en de prijs hoog zijn, vrijgegeven aan de wijk. Dit systeem wordt ook wel 'bidirectioneel' genoemd.

2019 stond in het teken van opschaling. Zo onthulde Koning Willem-Alexander op 21 maart 2019 de wereldprimeur van dit duurzame energie- en mobiliteitssysteem in de proeftuin in de Utrechtse woonwijk Lombok. Daarnaast bouwt Triodos Bank in Zeist momenteel het grootste bidirectionele laadplein ter wereld. Ook ontwikkelt de gemeente Utrecht dit jaar een bidirectioneel stadsnetwerk van 145 laadpalen aan de openbare weg. In oktober 2019 volgde tot slot ook het Utrecht Science Park: met 32 Smart Solar Charging laadpunten is de eerste campus ter wereld die bidirectioneel laden mogelijk maakt.

Nationale Agenda Laadinfrastructuur

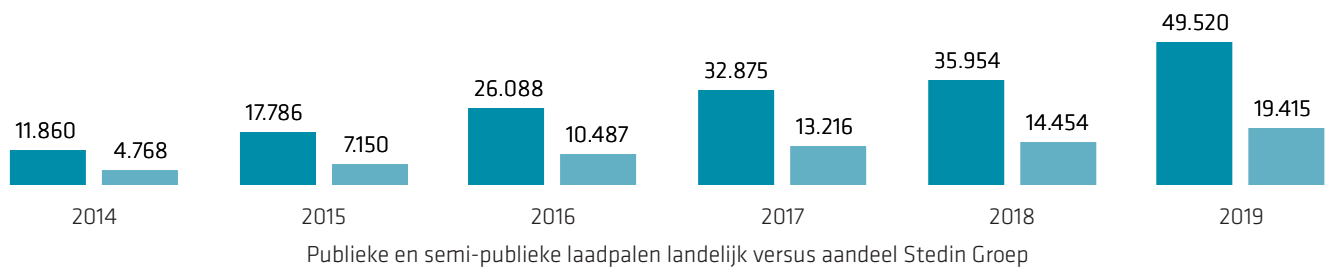
De Nationale Agenda Laadinfrastructuur, of kortweg NAL, geeft concreet vorm aan de uitdaging waar we voor staan: 1,8 miljoen laadpunten in 2030. Nu staan er circa 50.000 laadpalen in Nederland. Binnen de NAL is gekozen voor een regionale aanpak. Stedin wordt een belangrijke partner bij

het opstellen van de regionale plannen in ons werkgebied. Zo wordt er steeds rekening gehouden met een evenwichtige belasting van het energienetwerk. In de NAL is specifiek een passage opgenomen over de uitrol van private laadinfra. Belangrijkste uitgangspunt is hierbij dat er eenduidige afspraken gemaakt moeten worden op welke wijze de semipublieke en private laadinfrastructuur, op bijvoorbeeld

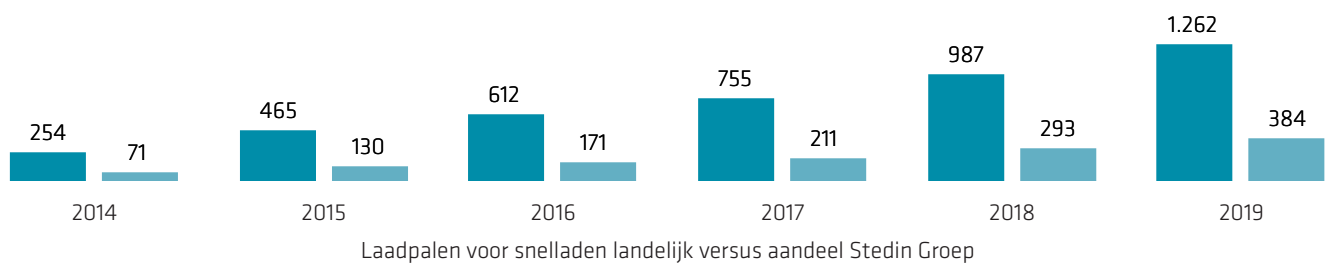
bedrijventerreinen en parkeergarages, bijdragen aan de publieke laadbehoefte.

Groei van het aantal laadpunten in ons verzorgingsgebied

Stedin Groep heeft in 2019 een aandeel van 39% van het landelijk aantal publieke en semi-publieke laadpunten en 30% van het landelijk aantal laadpunten voor snelladen.



■ Landelijk ■ Stedin Groep



■ Landelijk ■ Stedin Groep

Samen schakelen/Innovatie

Lokaal smart grid bij stadion ADO Den Haag

Bij het voetbalstadion van ADO Den Haag heeft Stedin samen met Scholt Energy een lokaal smart grid gerealiseerd. Het stadion heeft een bijzonder patroon van netbelasting: bij thuiswedstrijden een hoge piek en daar tussenin relatief laag. Bovendien heeft het stadion een fors zonnedak van 700 kWp dat op zonnige zomerdagen voor een flinke piek kan zorgen. Ook zijn er 30 laadpunten voor elektrische auto's, waarvoor de gemeente Den Haag bij voorkeur de zonne-energie gebruikt.

Scholt Energy heeft bij leverancier Alfen een batterij van ruim 750 kWh bij het stadion geplaatst. A3 stakeholders op een evenementenlocatie zich vertalen in netbelasting.

Land- en tuinbouw

Hoewel het verzorgingsgebied van Stedin behoorlijk dichtbevolkt is, zijn er nog voldoende gebieden die in de categorie land- en tuinbouw vallen. Deze vragen om een eigen aanpak, omdat ze vaak te maken hebben met piekbelasting. Samenwerking is ook hier van belang.

Flexibel energieverbruik in de Zuidplaspolder

De afgelopen jaren is de elektriciteitsvraag in de Zuidplaspolder fors gestegen. Hierdoor raakt het stroomnet van netbeheerder Stedin langzaam vol. Om in de toekomst nieuwe bedrijven en nieuwbouwwijken in het gebied van stroom te voorzien, bouwen we de capaciteit van het net uit. In 2023-2025 komt er een nieuw transformatorstation in de Zuidplaspolder. Om te zorgen dat in de tussentijd niet de maximale capaciteit van het net wordt bereikt, zoekt Stedin partijen die lokale bedrijven, tegen betaling, flexibel om laten gaan met hun energiegebruik. Het idee daarvan is dat de piekbelasting op het elektriciteitsnet over de dag wordt uitgesmeerd. Dit voorkomt overbelasting van het net. In augustus 2019 is de aanbesteding gestart voor de flexibiliteitsmarkt, binnen het netgebied van Stedin.

GOPACS succesvol gestart

Netbeheerders TenneT, Stedin, Liander, Enexis Groep, Rendo, Enduris en Westland Infra werken samen aan het energiemarktplatform GOPACS. Het is een stap om tekorten aan capaciteit in het elektriciteitsnet (congestie) te verminderen en zo bij te dragen aan het betrouwbaar en betaalbaar houden van het Nederlandse elektriciteitsnet. Na een pilot in 2018 vonden dit jaar met succes de eerste transacties plaats. Deze hebben daadwerkelijk geleid tot het oplossen van congestie. Het plan is om in 2020 het platform verder uit te breiden met meer handelsmarkten om het aanbod van flexibiliteit te verhogen. In het Stedin-gebied zijn het vooral tuinders die als eerste klanten flexibiliteit leveren via het GOPACS-platform.

‘Tom Meewisse: Samen schakelen met Stedin is nodig om de toekomst klaar te maken voor het flexibel kunnen handelen in energie.’



Tom Meewisse directeur van Meewisse Roses schakelt samen met Jacqueline Fernandes - Van Lit, zijn accountmanager bij Stedin.

Elektriciteit

In 2019 zijn de onderwerpen flexibiliteit en congestie-management doorgebroken als belangrijke bouwstenen om het Klimaatakkoord te verwezenlijken. De snelle opkomst van hernieuwbare energiebronnen heeft op meerdere plekken in Nederland voor knelpunten gezorgd in de elektriciteitsnetten.

Toekomstbestendige netten

In de pers en in de Tweede Kamer is dit jaar uitgebreid aandacht besteed aan de plotseling ontstane transport-schaarste als risico voor het bereiken van de klimaatdoelen. Wij waren hier al langere tijd mee bezig. De netbeheerders in Nederland werken samen aan oplossingen voor deze problematiek, waarbij het versnellen van de aanleg van netten het hoofdonderwerp is. Daarnaast wordt ook nadrukkelijk gekeken naar mogelijkheden om de vraag en het aanbod van elektriciteit slimmer op elkaar af te stemmen en de technische grenzen verder op te zoeken, zodat knelpunten niet of pas later ontstaan. Het inzetten van flexibiliteit is hierbij een sleutelbegrip. Een voorbeeld hiervan is het eerder genoemde GOPACS. In GOPACS leren we ook hoe we de interactie met TenneT, andere netbeheerders en marktpartijen goed kunnen inrichten, zodat we een betrouwbaar elektriciteitsnet houden.

We ervaren een toename van klanten -zowel zakelijk als consumenten - die vanuit duurzame ambities de lokale samenwerking met elkaar opzoeken. Als netbeheerder moedigen we dit aan, omdat zij hierdoor een bijdrage kunnen leveren aan efficiënter gebruik van het elektriciteitsnet. Door toenemende automatisering, veranderende regelgeving en aanpassing van de salderingsregeling voor zonnepaneelbezitters, zien we nieuwe mogelijkheden ontstaan die deze ontwikkeling kunnen versnellen.

Regionale Energiestrategie (RES)

Vanuit de afspraken uit het Klimaatakkoord op het gebied van elektriciteit en gebouwde omgeving, ontwikkelt elke regio een energiestrategie: de RES. In 2019 is Stedin actief vertegenwoordigd in negen RES-regio's waar wij de grootste netbeheerder zijn en in vijf regio's waar andere netbeheerders het grootste gedeelte van het elektra- en gasnet beheert. Samen met overheid, bedrijfsleven, inwoners en partners onderzoeken we bijvoorbeeld waar er mogelijkheden zijn voor regionale opwek van duurzame energie. Het gaat hierbij dan vooral om wind- en zonneparken. Met regiogerichte teams heeft elke RES-regio een eigen gebiedsregisseur en accountmanagers vanuit Stedin die verantwoordelijk zijn voor de resultaten in hun gebied. Om dit proces te faciliteren,

creëerden we kansenskaarten voor elke RES-regio. Deze kansenskaarten geven inzicht in waar er op korte en langere termijn nog voldoende ruimte is voor wind- en zonneparken op het bestaande elektriciteitsnet. De kansenskaarten zijn al succesvol ingezet in meerdere RES-regio's. In 2020 wordt de proactieve werkwijze doorgezet om voor elke regio tot een RES 1.0 (een concept RES) te komen.

Samen schakelen

Zeeland heeft primeur: Concept RES doorstaat landelijke 'botsproef'

Zeeland maakte als eerste een concept Regionale Energiestrategie (RES). Deze is in augustus getest op inhoud en proces door deskundigen van verschillende landelijke organisaties en overheden. In deze zogenaamde 'botsproef', waarbij Enduris intensief betrokken was, werd de Zeeuwse energiestrategie getoetst aan de landelijke kaders.

Zeeland kreeg de kans om de Concept RES toe te lichten, op inhoud én proces. In klankbordgroepen zaten onder meer vertegenwoordigers van het Nationaal Programma RES en de ministeries van Binnenlandse Zaken en Economische Zaken en Klimaat. De provincie kreeg complimenten voor de snelheid en de zorgvuldigheid van het proces. Geen enkele andere regio is al zo ver. De landelijke collega's waren onder de indruk van het product dat er lag. Ook was er veel waardering voor het proces: de vroegtijdige betrokkenheid van de netbeheerder en de vele stakeholders die via de sectortafels hun bijdrage konden leveren.

Netinformatie beschikbaar maken

Digitalisering en datamanagement

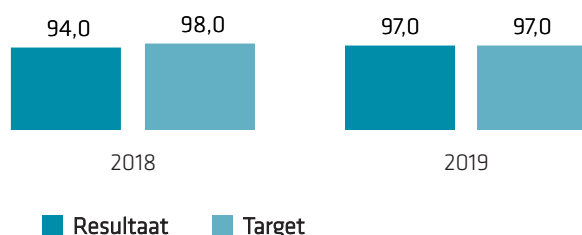
Data zijn cruciaal om onze netten in de energietransitie beheersbaar te houden. We hebben dit jaar hard aan een aantal producten gewerkt die ons helpen data sneller en beter beschikbaar te maken. Twee vooraanstaande zijn Data Warehouse en Datalake 2.0. Datalake 2.0 verzamelt onbewerkte data vanuit onze assets en systemen. Dit systeem is opgeleverd, maar nog niet operationeel, want het moet nog gevuld worden met data. Dit gebeurt in het eerste deel van 2020. Data Warehouse plaatst de data in context en maakt deze 'leesbaar', zodat analisten en anderen binnen de organisatie ze kunnen toepassen. We ronden Data Warehouse af in 2020.

Nieuwe generatie assets

Er is ook een generatie slimme assets op ons afgekomen, zoals de Smart Grid Terminals. Assets zoals de Smart Grid Terminal zorgen voor diepgaand inzicht, zodat het elektriciteitsnetwerk in de toekomst efficiënt en betrouwbaar blijft. Ook wordt het mogelijk gemaakt om duurzame en decentrale opwekking van elektriciteit in te passen. Deze vertegenwoordigen een flinke uitbreiding van ons 'secundaire net', dus het IT-net dat ons primaire net 'leest'. Deze secundaire assets genereren data, die wij veilig moeten ontsluiten om deze beschikbaar te maken voor gebruik. De groei van het secundaire net krijgt daarmee een toenemend strategisch en operationeel belang.

We zijn er dit jaar in geslaagd om 2.000 Smart Grid Terminals uit te lezen. In het eerste kwartaal van 2020 gaan we de data doorzetten van het OT-domein naar het IT-domein. Dit betekent dat we de data uit de netten breed kunnen toepassen en analyseren.

Beschikbaarheid Slimme meter data (in procenten)



Stedin maakt gebruik van twee telecommunicatienetwerken om slimme meter data uit te lezen. Op basis van de dekkingskaarten van de GRPS- en CDMA-netwerken maakt Stedin een keuze over welke communicatietechniek er op een bepaalde locatie voor de slimme meter gebruikt moet worden. Desondanks lukte het een significant aantal slimme meters niet om verbinding te leggen met de zendmast, waardoor er geen of niet altijd data uit de slimme meter ontvangen werd. Begin 2019 is er een voorspelmodel ontwikkeld dat bepaalt welke communicatietechniek de meeste kans op succes heeft op een bepaalde locatie. Hierdoor kan vaker in één keer de juiste meter geplaatst worden. Dit leidt naast een betere score ook tot een kostenbesparing van enkele tonnen. Daarnaast hebben aanpassingen in het uitleesproces voor significante verbeteringen gezorgd.

Beschikbare netinformatie inzetten voor de energietransitie

Met de beschikbare data creëren we inzicht in de netten, wat ons helpt om congestie beter te beheersen. In 2018 zijn we gestart met netrekenen voor de laagspanning. Dit zijn 17.000 netwerken. Netrekenen geeft automatisch een actueel beeld van de netten. Met dit model besparen we honderden uren aan tekenwerk. In 2019 hebben we netrekenen succesvol toegepast op onze middenspanningsnetten en hebben wij ons hele net in kaart gebracht. Van het laagspanningsnet hebben we 90% in kaart.

Het digitaliseren van de netten en het inrichten van het datamanagement is een onderwerp dat ook hoog op de prioriteitenlijst staat. Dit blijkt in de praktijk vooral complex op het gebied van ICT. We hebben de ambitie om hier in 2020 flinke stappen in te maken. In 2020 is deze ambitie ondergebracht in het strategisch initiatief 'System Operator'.

Samen schakelen

LEF in Hoog Dalem Gorinchem

In 2019 hebben we in samenwerking met partners ABB, i.LECO en Energy21 het LEF-concept gelanceerd. Dit staat voor Lokaal, Energie en Flexibel. In de woonwijk Hoog Dalem in Gorinchem testen we dit concept voor het lokaal produceren en consumeren van elektriciteit. De 15 deelnemende bewoners in Hoog Dalem zien op hun met blockchain mogelijk gemaakte applicatie wat zij produceren en consumeren aan elektriciteit. Ook krijgen ze inzicht in hoeveel energie ze verhandeld hebben met de burens en waarvan ze dus kunnen zeggen dat het echt lokaal opgewekte duurzame energie is. Een tweede pilot op het bedrijventerrein LEF Greenparc Bleiswijk gaat in 2020 live.

Data-analytics & netrekenen

Er zijn ook grote stappen gezet om, met behulp van onder andere data-analyse, kennis te vergroten en nieuwe systemen bruikbaar te maken voor de organisatie. Zo kunnen we op basis hiervan slimme investeringskeuzes maken. Een deel van de producten is afgerond. Zo kunnen we met nieuwe netrekenen binnen een paar uur toekomstscenario's maken van het net en is de kwaliteit van een specifiek net in de nabije toekomst zichtbaar. In het verleden kostte dit vaak weken en was het resultaat minder correct. Op deze manier kunnen we snel bepalen of kabels korter moeten, of er een transformator bijgeplaatst moet worden, of dat we deze anders moeten afstellen. Deze toekomstscenario's helpen

ons om effectief te investeren. Ook leveren we voor onder meer de RES en projectontwikkelaars kanskaarten die laten zien waar ruimte is voor duurzame initiatieven zoals zonneparken. Dit helpt ons ook om congestie te voorkomen.

Datamanagement

We gebruiken elke dag bestaande gegevens en slaan nieuwe gegevens op. Bij het werken aan het net, bij het bedienen van klanten, in de samenwerking met aannemers en bij het maken van rapportages. Als gegevens niet kloppen of fout worden ingevoerd, dan hebben we daar last van. We werken aan het verbeteren van datamanagement zodat we uiteindelijk met de juiste data beslissingen nemen en onze klanten in één keer goed kunnen helpen. In 2019 hebben we de focus gelegd op het vindbaar, toegankelijk en betrouwbaar maken van data. We hebben hiervoor een heldere norm opgesteld voor dataprocessen en er zijn toolings beschikbaar gesteld.

Afsprakenstelsel data delen

Voor de energietransitie is het nodig dat we met meer marktpartijen dan nu het geval is ook meer data gaan delen. Nieuwe Europese wetgeving (Clean Energy Package), de visie

van het kabinet op een data-economie en de visie van de Autoriteit Consument en Markt (ACM) over de governance inzake het delen van data in de energiesector hebben geleid tot een initiatief van de Nederlandse netbeheerders. In 2019 hebben zij als een van de eersten in Europa het 'afsprakenstelsel data delen' ontwikkeld. Hierover is intensief contact geweest met relevante marktpartijen en het Ministerie van EZK, de ACM en de Autoriteit Persoonsgegevens. Eind 2019 is overeenstemming met alle partijen bereikt. Het afsprakenstelsel is in lijn met Europese datawetgeving die de komende jaren wordt verwacht. Nederland acteert hierin als gidsland. De implementatie van de afspraken zal in 2020 en 2021 plaatsvinden.

'Mark Elbers, programmamanager Overvecht-Noord aardgasvrij: Samen schakelen betekent samenwerken en ook onderdelen van de oplossing aan elkaar verbinden.'



Leendert Odijk, Projectmanager Aardgasvrij (links) en Mark Elbers, programmamanager Overvecht-Noord Aardgasvrij (rechts) schakelen met Robert Schenkel, Key Accountmanager bij Stedin. 'We maken plannen voor de Utrechtse wijk Overvecht-Noord voor de toekomstige energie-infrastructuur zonder gebruik van aardgas. Dat doen we met bewoners en betrokken partijen. Zo voeren we een betaalbaar en duurzaam plan uit waarin alle belangen de juiste plaats hebben'.

‘Als er één uitgelezen voorbeeld is van samenschakelen, dan is het wel het Klimaatakkoord. Uit alle regionen en branches hebben mensen meegesproken en meegedacht.’



3. Duurzame bedrijfsvoering

Als het om duurzame bedrijfsvoering gaat, staat samen schakelen steeds centraal. Veilig werken kunnen we alleen samen, met vakbekwame medewerkers creëren we gezamenlijk een sterk bedrijf. Met onze One Planet aanpak zetten we er samen de schouders onder om onze milieu-impact verlagen.



Veiligheid en security

Het werken met elektriciteit en gas brengt bepaalde risico's met zich mee. Het gaat hier niet alleen om de veiligheid van onze eigen medewerkers. Ook ingeleend personeel, werknemers van ketenpartners die werkzaamheden voor ons uitvoeren en, niet te vergeten, onze klanten. Samen dragen we zorg voor een veilige infrastructuur van gas en elektriciteit. Wanneer we hierin samenwerken, behalen we het meest veilige resultaat.

Veiligheidsmaatregelen

We laten onze medewerkers veiligheidsopleidingen volgen, zetten goed materieel in en we stellen persoonlijke beschermingsmiddelen beschikbaar. We koppelen houding en gedrag aan kwaliteit en veiligheid. In november hebben we de Gouden Veiligheidsschoen uitgereikt aan medewerkers die in het afgelopen jaar aantoonbaar een bijzondere prestatie hebben neergezet op het gebied van veiligheid.

Veiligheid in de keten

Bij het koppelen van houding en gedrag aan kwaliteit en veiligheid betrekken we ook onze belangrijkste ketenpartners. We bezoeken werklocaties, we voeren audits uit op hun managementsysteem en toetsen hun aanwijzingenbeleid in het kader van de BEI en VIAG. We voeren elk kwartaal overleg over kwaliteit en veiligheid waarbij ook de incidenten en bedrijfsongevallen worden besproken. Veiligheidsissues en -beleid komen aan de orde tijdens een jaarlijkse rondgang op directieniveau.

'In juni hebben we voor de tweede keer de Stedin Safety Award toegekend. Deze is dit jaar gegaan naar BAM Infra Energie & Water West B.V.'

Voorkomen van arbeidsongevallen

We werken er hard aan om zo veilig mogelijk te werken en arbeidsongevallen te voorkomen. Onder arbeidsongevallen verstaan we ongevallen met verzuim, met vervangend werk of medische behandeling. In 2019 hebben we ons streven helaas niet gehaald. De doelstelling voor het maximaal aantal ongevallen stond in 2019 op 34. We zijn uitgekomen op 39.

Soort ongevallen voor Stedin Groep	2017	2018	2019
Aantal dodelijke ongevallen	0	0	0
Aantal ongevallen met verzuim (verzuim > 1 dag, LTI)	37	24	17
Aantal ongevallen met vervangend werk (RWC)	5	8	11
Aantal ongevallen met medische behandeling zonder verzuim (MTC)	7	8	11
Totaal	49	40	39

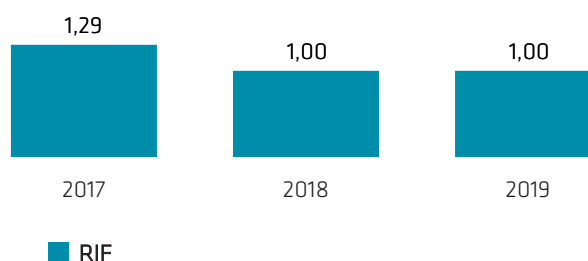
We monitoren onze veiligheidsprestaties op twee ratio's:

RIF = Recordable Incident Frequency: het aantal arbeidsongevallen met verzuim, vervangend werk of medische behandeling per 200.000 gewerkte uren.

LTIR = Lost Time Injury Rate: het aantal arbeidsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren

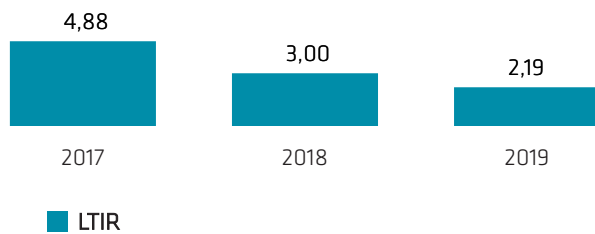
RIF

De RIF is uitgekomen op 1,00. De target was maximaal 0,90.



LTIR

De LTIR is uitgekomen op 2,19. De streefwaarde bedroeg maximaal 1,95.



Voor 2020 handhaven we de doelstellingen van 2019 en zullen we alles in het werk stellen om de RIF- en LTIR-doelstellingen te behalen.

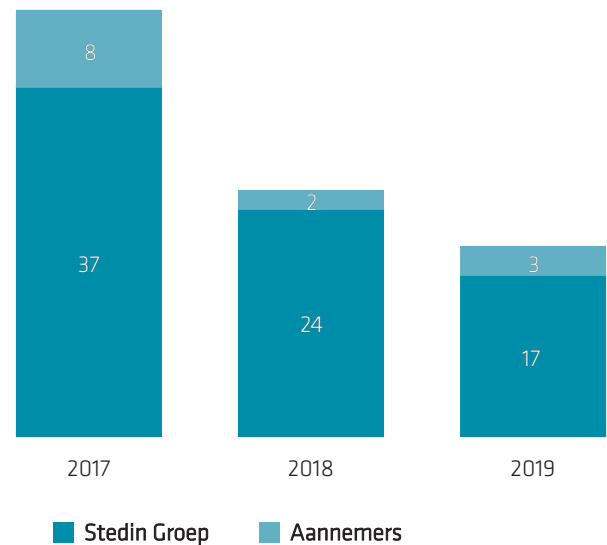
Als we kijken naar de oorzaak van de arbeidsongevallen, dan blijkt dat deze voor een belangrijk deel direct gerelateerd is aan het werk. Bijvoorbeeld door in aanraking te komen met onder spanning staande delen en door snijwonden. Maar er is ook een groot deel te wijten aan vallen, struikelen en aan verkeersincidenten. Doordat we het grootschalige meteruitwisselingsprogramma in eigen beheer uitvoeren, hebben we te maken met veel verkeersactiviteit. Daarom voeren we in 2020 een verkeersprogramma uit om met name de aan verkeer gerelateerde incidenten terug te dringen.

De volgende tabel geeft inzicht in de oorzaak van de ongevallen met verzuim.

Oorzaak LTIR	2017	2018	2019
In het werk	1,71	1,25	0,77
Vallen, struikelen, uitglijden	1,98	1,00	0,52
Deelname aan het verkeer	1,19	0,75	0,90
LTIR totaal	4,88	3,00	2,19

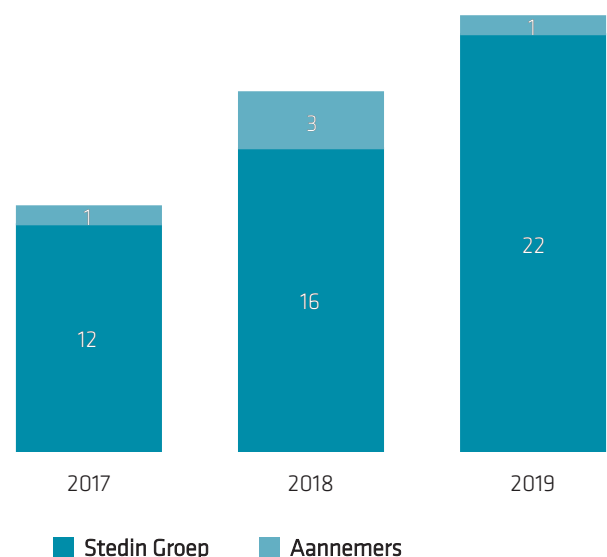
Arbeidsongevallen met verzuim

De volgende grafiek geeft inzicht in het aantal arbeidsongevallen *met* verzuim voor Stedin Groep en haar aannemers. De afgelopen drie jaren laten een dalende lijn zien. Wij denken dat dit sterk te maken heeft met onze inzet om het veiligheidsbewustzijn te verhogen binnen de organisatie, inclusief aannemers (zie verderop meer hierover). Ook hebben we beter ingezet op tijdelijk vervangend werk.



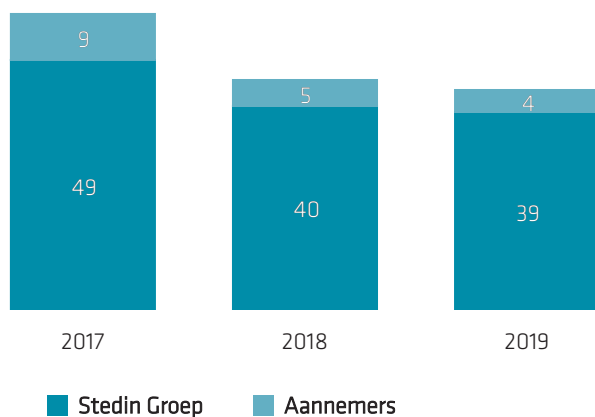
Arbeidsongevallen zonder verzuim

De volgende grafiek geeft inzicht in het aantal arbeidsongevallen *zonder* verzuim voor Stedin Groep en haar aannemers. De afgelopen drie jaren laten een stijgende lijn zien. Dit komt door een toename van het aantal ongevallen waarna de medewerker tijdelijk aangepast werk doet (RWC) en een toename van het aantal ongevallen waarvoor een medische behandeling nodig is. De medewerker in kwestie blijft deel uitmaken van het arbeidsproces en er is geen verzuim (MTC).



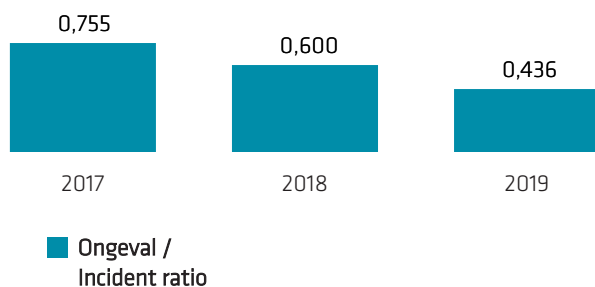
Totaal aantal arbeidsongevallen

De volgende grafiek geeft inzicht in het *totaal aantal arbeidsongevallen*: dit is de som van het aantal arbeidsongevallen *met* en *zonder* verzuim voor Stedin Groep en haar aannemers.



Ongeval/incidentratio

De volgende grafiek geeft de zogenoemde *ongeval / incident ratio* weer voor Stedin Groep. Dit is de ratio tussen het aantal ongevallen *met* verzuim en het *aantal arbeidsongevallen*. De afgelopen drie jaren laten een dalende lijn zien.



Veiligheidsbewustzijn

In het derde kwartaal van 2019 is Stedin Netbeheer als geheel gecertificeerd voor trede 3 van de Veiligheidsladder. Dit is een norm om het veiligheidsbewustzijn (houding, gedrag en cultuur) te toetsen. In het vierde kwartaal is de afdeling Meterkast en Aansluiting, na een succesvolle audit, voorgedragen voor trede 4 van de Veiligheidsladder. Om het veiligheidsbewustzijn structureel hoog te houden, werken we met een bedrijfsbreed meerjarenveiligheidsprogramma HRO (High Reliability Organization).

HRO heeft 5 belangrijke kenmerken:

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

In 2020 starten we met de derde HRO-fase: inslijten. Uiterlijk in 2021 willen we gecertificeerd zijn voor trede 4 van de Veiligheidsladder.

Milieu en gezondheid

In 2019 is een HRO-module voor milieu ontwikkeld en zijn we gestart met de uitrol daarvan. Eind 2020 zal dit afgerond zijn. Met deze milieuworkshops willen we de kennis van medewerkers in de uitvoering verbreden. Zij leren milieu-issues te herkennen, te voorkomen en te corrigeren. Daarnaast hebben we adequaat ingespeeld op wet- en regelgeving rond schadelijke of milieuverontreinigende stoffen. Deze kunnen, naast risico's voor het milieu, ook risico's voor de gezondheid hebben.

Crisisorganisatie

Veiligheid vormt ook een wezenlijk deel van de continuïteit van onze dagelijkse operatie. De crisisorganisatie bereidt zich voor op nieuwe en onverwachte (crisis)situaties. Medio 2019 hebben we het vernieuwde Stedin Crisis Management Plan (CMP) gepubliceerd. Het vernieuwde CMP bevat ook een andere benadering van het Oefenen, Trainen en Opleiden (OTO) van crisisfunctionarissen. In 2019 is een eerste stap gezet naar maatwerk en individueel opleiden en ontwikkelen van de eigen medewerkers. De incidentvoorbereiding en samenwerking met de hulpdiensten, brandweer en veiligheidsregio blijft actueel. Het snel en effectief optreden bij incidenten of uitval, waarbij veiligheid in de openbare ruimte prioriteit is, blijft aandachtspunt.

Energietransitie

De energietransitie krijgt een steeds grotere impact door de steeds snellere verduurzaming van energiesystemen en toename van alternatieve energiebronnen zoals wind- en zonne-energie, biogas en waterstof. Een uitdaging vormt de toepassing van andere energiedragers en de daarbij behorende nieuwe technieken. Tijdig anticiperen op deze ontwikkelingen is essentieel om de veiligheid ook in de toekomst te kunnen waarborgen.

Verkeersveiligheid

In het algemeen is een lichte stijging te zien van het aantal meldingen van onveilige situaties. Deze gaan voornamelijk over verkeersgedrag. Dit is te verklaren doordat er, vooral vanwege de werkzaamheden voor slimme meters, meer verkeersbewegingen zijn en daar meer externe meldingen over worden ontvangen.

Security

Zowel preventief als repressief is de nodige aandacht besteed aan security. Het gaat hierbij om fraudebestrijding, diefstal van materialen, beveiliging van assets en toenemende agressie. In een aantal gevallen vond nauwe samenwerking plaats met politie en securitynetwerken.

Cybersecurity

Vergaande digitalisering van het elektriciteitsnet als gevolg van de energietransitie gaat gepaard met een toename van cybersecurityrisico's. In de buitenwereld zien we dat (nieuwe) kwetsbaarheden op het gebied van cybersecurity ook daadwerkelijk door kwaadwillende partijen uitgenut worden, soms met grote schade als gevolg. Vanuit de wet- en regelgeving wordt dit onderkend. Daarom is Stedin aangewezen als 'aanbieder van essentiële diensten' onder de

Wet beveiliging netwerk en informatiesystemen, met het Agentschap Telecom als toezichthouder.

Binnen Stedin wordt cybersecurity op zowel strategisch als op tactisch/operationeel niveau geadresseerd. Aan de hand van internationaal erkende standaarden reduceert Stedin haar kwetsbaarheden voor dreigingen vanuit de buitenwereld, vanuit het oogpunt van preventie, tijdige detectie en de daaruit voortkomende actie. Stedin hanteert voor cybersecurity de beproefde Deming-cyclus voor continue verbetering, waarbij het zichzelf regelmatig laat toetsen door externe specialistische partijen.

Stedin werkt op het gebied van cybersecurity intensief samen met andere organisaties in zowel de private als de publieke sector, waaronder de Cyber Security Raad (waarvan CEO Marc van der Linden lid is), de Commissie Vitale Infrastructuur van VNO/NCW, Netbeheer Nederland en het Nationaal Cyber Security Centrum. Met deze organisaties deelt Stedin kennis over dreigingen en maatregelen, werkt ze samen aan standaarden en werkt ze aan onderlinge ondersteuning in geval van een gematerialiseerde dreiging.

Handvesten en principes

Stedin Groep heeft in 2019 de volgende externe economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten of principes onderschreven:

Certificaten binnen Stedin Groep

Stedin Netbeheer	Enduris	DNWG Infra
ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001
NTA 8120	NTA 8120	ISO 14001
ISO 55001	ISO 55001	CKB
VCA**	ISO 27001	VCA**
Veiligheidsladder, trede 3		Veiligheidsladder, trede 3
Veiligheidsladder, trede 4 (afd: M&A)		ISO 27001, Multimedia
ISO 27001 (afd: Hoogspanning)		ISO 27001, TUMS



Vakbekwame medewerkers nu en straks

Als het gaat om samen schakelen, zijn vakbekwame medewerkers de spil. Zij zorgen ervoor dat wij als organisatie als een geoliede machine kunnen werken en dat we de goede relaties leggen met de buitenwereld. In 2019 hebben we het fundament gelegd voor een datagedreven HR. Dit helpt ons om vanuit een goede analyse de juiste beslissingen rond personeel te nemen.

Vakbekwame medewerkers & de inzet van data

Strategisch Personeelsplan

Met het Strategisch Personeelsplan hebben we in kaart gebracht welke specifieke behoeften we in de komende jaren zien ontstaan rond capaciteit en competenties. Dat geeft ons houvast om te kunnen sturen en te plannen. We hebben beter zicht op de exacte behoefte aan technisch personeel en kunnen ons daar beter op voorbereiden. We zien dan ook dat er op korte termijn geen acute tekorten zijn. Mede omdat we voor grote trajecten (zoals bijvoorbeeld de uitrol van de slimme meter) vast personeel hebben aangetrokken in plaats van gebruik te maken van een flexibele schil. Daar profiteren we nu van. Ook door onze eigen Bedrijfsschool zijn we in staat om flexibel mee te bewegen met een toe- en afnemende behoefte aan technisch personeel. Daarnaast helpt de Bedrijfsschool om technisch personeel anders in te zetten door omscholing.

Arbeidsmarktcampagne gelanceerd: Genoeg te doen

Deze zomer hebben wij de arbeidsmarktcampagne 'Genoeg te doen' gelanceerd. De campagne laat zien hoe wij bijdragen aan de energietransitie en welke rol een potentiële medewerker daarin kan vervullen. Met de campagne laten we ook zien dat Stedin een aantrekkelijke werkgever is. De campagne gaat gepaard met een nieuwe werken-bij-Stedin-site.

Prestatiemanagement

In 2019 hebben we ons prestatie management geprofessionaliseerd. Op het gebied van data zijn we gestart de performance van onze medewerkers te digitaliseren. Zo zien we bijvoorbeeld wie toe is aan een horizontale of verticale stap en ook wie er niet op de juiste plek zit. We dagen elkaar uit en hanteren dezelfde maatstaven. In een

HR-review bespreken leidinggevenden hoe medewerkers het doen. Zo blijven we op één lijn over wat 'goed' en 'niet goed genoeg' is. We geven onze toptalenten hierin specifieke aandacht. Met deze werkwijze zien we personele uitdagingen beter aankomen en kunnen hierop sturen zodat de kritische functies binnen de organisatie altijd goed ingevuld blijven, ook bij vertrek van medewerkers.

Toekomstgerichte Personeels- en Salarisadministratie

In 2019 hebben we de basis gelegd om onze HR-processen verder te optimaliseren en in te richten. Hiermee willen we ze persoonlijker en toegankelijker maken voor kandidaten, medewerkers en samenwerkingspartners. We gaan de digitale HR-ondersteuning mogelijk maken op elk apparaat, overal en op elk moment. In 2020 werken we aan de implementatie van de nieuwe systemen. Op 1 januari 2021 starten we met de verbeterde dienstverlening.

Integratie Stedin/DNWC: Samen sterker

We zijn goed op stoom met de planvorming en voorbereiding van de integratie. In prettig overleg met beide ondernemingsraden streven we naar een geleidelijk proces tot 2022. Met de afspraken die beide ondernemingsraden en HR-afdelingen hebben gemaakt, stimuleren we nu al personele doorstroom over en weer tussen DNWC en Stedin. Bijvoorbeeld doordat we zijn gestart met het openstellen van de onderlinge vacatures. Hiermee realiseren we al zoveel mogelijk integratie op personeelsgebied, zodat de integratie met zo min mogelijk personele consequenties tot stand komt.

Stedin en DNWC werken op veel fronten actief samen om kennis en ervaring te delen en synergievoordeel te benutten. Denk aan samen investeren in digitalisering, de energietransitie, technologische innovaties en excellente dienstverlening. We zijn ervan overtuigd dat we op die manier samen beter voorbereid zijn op de toekomst.

Wendbare organisatie

Wij leiden onze leiders van de toekomst op. We leren ze omgaan met een steeds veranderende omgeving. De ontwikkeling van onze medewerkers is cruciaal, we willen leren van veranderingen en in nieuwe situaties snel en effectief handelen. Daarom blijven we hierin investeren. Dat doen we door persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en met ondersteuning van onze Bedrijfsschool.

Persoonlijke ontwikkeling

Medewerker en leidinggevende voeren een continue dialoog over prestatie, gedrag en ontwikkeling. Medewerkers worden

gestimuleerd leergierig te zijn en op zoek te gaan naar mogelijkheden zichzelf te ontwikkelen. Ter ondersteuning van talentontwikkeling zet Stedin diverse instrumenten in, zoals assessments, 360-graden feedback en Stedin Business coaches uit onze coachpool. Ontwikkelafspraken en -initiatieven worden besproken en vastgelegd. Vanuit HR-analytics analyseren we steeds meer data om zo de effectiviteit van ingezette ontwikkel- en trainingsinstrumenten inzichtelijk te maken. Ook individuele programma's worden geëvalueerd, doorontwikkeld of aangepast. Te denken valt aan trainingen en opleidingen verzorgd door onze eigen Bedrijfsschool en NCOI.

Leiderschapstrajecten

In 2018 zijn we gestart met een breed palet aan leiderschapstrajecten die we in 2019 hebben voortgezet. De leiderschapstrajecten hebben verbindend leiderschap als uitgangspunt. Belangrijke elementen van deze trajecten zijn: samenwerken door de gehele organisatie, het voeren van het goede gesprek en het stimuleren van een feedbackcultuur. In alle trajecten krijgt het lerend vermogen van de medewerkers specifieke aandacht. Om een wendbare organisatie te zijn, is het belangrijk dat de medewerkers van Stedin in staat zijn om te leren van verandering en in nieuwe situaties snel effectief kunnen zijn. De huidige activiteiten/trajecten zijn:

- *Strategie kick-start en kick forward dagen.* Deze dagen zijn voor alle leidinggevendenden om kennis op te doen over de strategische ontwikkelingen en deze te vertalen naar het eigen team.
- *Traineeship Toekomstmakers.* Een tweejarig trainee-programma voor startende, talentvolle medewerkers met als doel talent op te leiden tot 'leiders van de toekomst'.
- *High potential programma.* Een 10-maandenprogramma om talenten in onze organisatie te ondersteunen bij het versnellen van hun (persoonlijke en professionele) ontwikkeling.
- *Traject voor Process Improvement (PI).* Elke twee jaar start een groep PI'ers. Zij werken gedurende deze periode aan het verbeteren van processen, terwijl ze de opleiding tot Black belt in de Lean-methode volgen.
- *Basis Verbindend Leiderschap.* 8-maandenprogramma voor beginnende leidinggevendenden.
- *LAB: 8-maanden Management Development-programma.* Het programma focust op individuele en collectieve leiderschapsontwikkeling. Om koers te kiezen en samen met anderen de energietransitie te versnellen.
- *Horizon: 10-maanden executive programma.* Met als doel het ontwikkelen van onze strategische leidinggevendenden voor het waarmaken van onze missie 'samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie'.

Bedrijfsschool

In onze Bedrijfsschool hebben we in 2019 zo'n 350 leerlingen opgeleid tot monteur. Door zelf mensen op te leiden, zorgen we in deze jaren van tekort aan technici voor een goede instroom van nieuwe technische collega's. De Bedrijfsschool

biedt opleidingen op ons vakgebied, onder meer op MBO-niveau en verzorgt de verplichte veiligheidstrainingen. In 2019 heeft de Bedrijfsschool circa 30.000 inschrijvingen gehad voor inhoudelijk technische opleidingen, veiligheidsopleidingen zoals BEI en VIAG, en bedrijfstrainingen gericht op veiligheid.

De Bedrijfsschool kende in 2019 maar liefst 169 MBO-diploma's toe. Richard Moti, wethouder van Rotterdam, heeft de diploma's persoonlijk overhandigd.



Opleiden van slimme-metermonteurs

In 2015 zijn we begonnen met het opleiden van zij-instromers tot slimme-metermonteur. Inmiddels heeft de Bedrijfsschool ruim 380 mensen omgeschoold, van wie 175 mensen vanuit langdurige werkloosheid. In 2019 zijn er 24 slimme-metermonteurs doorgestroomd naar operationele afdelingen binnen Stedin.

Bedrijfsschool	2017	2018	2019
Opgeleid tot monteur	279	300	350
Aantal gevolgde opleidingen	33.509	27.411	30.000
Aantal toegekende MBO-diploma's	89	73	169
Opleidingsbudget Techniek & Veiligheid	€ 8,2 mln	€ 10 mln	€ 11 mln
Opleiding zij-instromers tot slimme meter monteur	88	82	51

Bijzondere projecten binnen de Bedrijfsschool in 2019

De Bedrijfsschool zet in op twee trends: nieuwe leervormen en veranderend onderwijs. Veel projecten uit 2019 houden verband met deze trends:

- In het voorjaar is de Bedrijfsschool gestart met een pilot voor 16-jarigen. Sindsdien zijn 20 jonge technici gestart.
- Om de stijgende vraag voor schakeltrainingen aan te kunnen, is een 2^{de} opleidingsfaciliteit gebouwd. De trainingen zijn specifiek voor het schakelen in het laagspanningsnet.

- In samenwerking met DNWG is er een MBO-opleiding Energie-transitie ontwikkeld op niveau 4.
- In samenwerking met landelijke partners is er een parttime opleiding HBO Energietechniek Associate Degree ontwikkeld.
- In 2019 is de Bedrijfsschool gestart met een pilot voor permanente educatie voor gasmonteurs. De Bedrijfsschool wil zo de kennis van technici continu op niveau houden. Nu is er 1 keer in de 3 jaar een trainingsdag. Doelstelling is om deze leervorm na de pilot-fase voor alle technici Gas & Elektra uit te rollen.
- Op het gebied van veiligheid heeft de Bedrijfsschool ook in 2019 weer een rol gespeeld in de doorontwikkeling tot HRO-organisatie (High Reliability Organization). Standaard krijgt iedere nieuwe medewerker bij Stedin deze cursus.

Stedin Bedrijfsschool: beste leerbedrijf van Zuid-Holland 2019

In 2019 is de Bedrijfsschool verkozen tot het beste leerbedrijf van Zuid-Holland en heeft minister Wouter Koolmees een werkbezoek gebracht. Vanwege de enorme volumes, diversiteit aan doelgroepen en studierichtingen is de Stedin Bedrijfsschool één van de grootste en innovatiefste Bedrijfsscholen van Nederland.



Inclusieve samenleving

Een onderdeel van onze One Planet-strategie is bijdragen aan een inclusieve samenleving. Stedin Groep zet zich in voor gelijke kansen en duurzame inzetbaarheid voor iedereen. We willen dat ons medewerkersbestand een afspiegeling is van onze maatschappij en dat alle medewerkers zich welkom voelen en gelijk behandeld worden, ongeacht leeftijd, geslacht, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid, achtergrond, opleidingsniveau of beperking. Stedin verbiedt en tolereert geen discriminatie. Hiervoor past Stedin haar gedragscode en -richtlijnen toe waarin de normen en waarden staan die we met elkaar hebben afgesproken. Het uitgangspunt is dat we elkaar als gelijken behandelen met

waardering en respect. Onze leidinggevenden zien erop toe dat alle medewerkers bekend zijn met de gedragscode en -richtlijnen en dat deze worden nageleefd. Stedin heeft een meldpunt Security & Integriteit ingericht. Hier kan iedereen die werkzaam is bij Stedin melding doen van niet-integer gedrag of een vermoeden hiervan. Voor integriteitsschendingen (waar discriminatie een onderdeel van is), is het mogelijk om een voorval anoniem te melden bij een vertrouwenspersoon. Rapportage en verantwoording vindt op anonieme, regelmatige basis plaats.

De gedragscode en -richtlijnen (inclusief non-discriminatie) zijn ook het uitgangspunt voor de HR-processen als werving, selectie, promotie, beloning en opleiding. HR-informatie is algemeen toegankelijk en beschikbaar voor alle Stedin medewerkers via ons intranet. Als er onduidelijkheid is over de toepassing hiervan, kan de medewerker zich laten informeren en laten bijstaan door een HR-professional. Als een medewerker het oneens is met een besluit kan bezwaar worden gemaakt. Dit kan ook bij het meldpunt Security & Integriteit.

Door stageplaatsen te realiseren, medewerkers met een arbeidsbeperking aan te nemen en statushouders, zij-instromers en 55-plussers op te leiden, zorgen we voor een grotere diversiteit binnen Stedin Groep en vullen we onze doelstelling in om bij te dragen aan een inclusieve samenleving.

Stageplaatsen

Met stageplaatsen hebben we 122 jongeren aan relevante werkervaring geholpen. Daarnaast geven medewerkers regelmatig gastlessen over duurzame energie op scholen in ons werkgebied en zijn we partner van het initiatief JINC waarin jongeren op weg worden geholpen naar werk. Ook gaan we samen met andere organisaties de strijd aan tegen energiearmoede. Zo zijn we partner van de Energiebank Rotterdam.

Aantal stageplaatsen	2017	2018	2019
Target 2019 > 1% medewerkersbestand (Gerealiseerd: 2,4%)	96*	109	122

* Excl. DNWG

Participatiewet en Service Team Operations

Stedin Groep streeft ernaar om in 2020 100 medewerkers met een arbeidsbeperking (conform de definitie van de Participatiewet) in dienst te hebben. In 2019 is het Service Team Operations opgericht. In dit team worden jongeren met een arbeidsbeperking opgeleid tot assistent-monteur. Veel

van deze jongeren komen vanuit het praktijkonderwijs. Om als assistent-monteur te kunnen werken bij Stedin, moeten ze een aantal veiligheidscertificaten behalen. Voor deze groep hebben we het opleidingsmateriaal praktijkgericht gemaakt en de werkbegeleiders een rol gegeven in het overbrengen van de kennis. De resultaten zijn veelbelovend: alle kandidaten van de eerste groep slaagden direct na het eerste examen. Eind 2019 werken 17 mensen met een arbeidsbeperking voor het Service Team Operations. In 2020 breiden we deze groep uit tot 40 kandidaten.

Ook op andere plekken binnen onze organisatie hebben we banen gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking. Het aantal gecreëerde plaatsen blijft in 2019 nog achter op onze doelstelling (zie de tabel). De start van het Service Team Operations zorgt wel voor een stijgende lijn.

KPI's Participatiewet - medewerkers met een arbeidsbeperking	2017	2018	2019
Target	12,3	84,0	90,2
Concrete vacatures eind 2019	8,0	2,0	10,0
Gerealiseerd per 31-12-2019	8,1	19,0	43,4
Gestart maar vertrokken	6,4	1,0	8,0

Statushouders in opleiding

In 2019 is een tweede groep van vluchtelingen met verblijfsvergunning gestart met een leer-werk traject bij Stedin. De groep kandidaten, allen met een technische achtergrond, is gestart met een voorschakeltraject. Tijdens het voorschakeltraject besteden we veel aandacht aan taal en vaktaal. Ook dit keer wordt de groep geholpen met het Nederlands door taalmaatjes. Stedin-collega's oefenen wekelijks met een statushouder of bespreken de lesstof. De kandidaten die het voorschakeltraject succesvol doorlopen, stromen in februari 2020 door naar de opleiding tot eerste monteur laag- en middenspanning (niveau 3) bij onze Bedrijfsschool. De doelstelling was om jaarlijks 10 statushouders te laten starten in een leer-werktraject. In 2019 bestond de groep uit 8 statushouders in plaats van 10, om iedereen voldoende persoonlijke begeleiding te kunnen geven. Daarnaast is in het Service Team Operations een statushouder gestart, waarmee het totaal op 9 komt.

Instroom Statushouders in opleiding	2018	2019
Target	10	10
Ingestroomd	10	9

Dit project is tot stand gekomen door samenwerking tussen Stedin, het UAF (stichting voor vluchteling-studenten), Werk en Vakmanschap en de Gemeente Rotterdam.

Medewerkersmotivatie

Jaarlijks voert Effactory in de maand september een motivatiemeting uit onder medewerkers die langer dan twee maanden bij Stedin werken. De respons is in 2019 weer gestegen ten opzichte van 2018. Op alle thema's hebben de medewerkers een gelijke of betere beoordeling gegeven. Het grootste punt van trots van alle Stedin-collega's is nog steeds de werksfeer. Het grootste verbeterpunt is de samenwerking tussen afdelingen. Stedin hanteert twee KPI's; bevlogenheid en betrokkenheid. Op beide KPI's scoort Stedin gelijk of hoger dan de doelstelling.

Bevlogenheid / Betrokkenheid	Target			
	2019	2017	2018	2019
Bevlogenheid	7,5	7,4	7,5	7,5
Betrokkenheid	7,7	7,7	7,8	7,8

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid heeft in 2019 veel aandacht gekregen. Zo willen we de werkende medewerker stimuleren om vitaal te blijven. Daarnaast bieden we de verzuimende medewerker ondersteuning om te herstellen en terug te keren op de werkvloer.

De vitale medewerker

We bieden medewerkers een pakket aan met diensten, trainingen en cursussen om hun inzetbaarheid te vergroten. Medewerkers kunnen snel terecht bij zorgverleners die helpen bij het voorkomen van werkgerelateerde klachten. Denk aan RSI, rugklachten, vragen over de werkplek of stress.

In 2019 is een Pilot Preventief Medisch Onderzoek (PMO) gestart. Het PMO brengt iemands gezondheid en vitaliteit in kaart, zodat diegene tijdig actie kan ondernemen als dit nodig is. We hebben het PMO aangeboden aan specifieke groepen van ons uitvoerend personeel, zoals wacht- en storingsdienstmedewerkers in de leeftijdscategorie 55+. Hiervan heeft 59% deelgenomen aan het onderzoek. Op basis van de resultaten, die we in het eerste kwartaal van 2020 verwachten, bepalen we wat wij kunnen doen om de vitaliteit van deze groep te gaan verhogen en wat de medewerkers in deze groep zelf kunnen doen.

Ziekteverzuim gedaald

Ook als het gaat om ziekteverzuim helpen data ons. Door meer datagedreven te werken, kunnen we sneller analyseren waar de grootste issues zitten en hierop actie nemen. Per 1 januari 2019 werken we ook met een nieuwe arbodienst. In tegenstelling tot vorig jaar blijven we in 2019 onder het landelijk gemiddelde qua ziekteverzuim. De dalende trend hopen we de komende tijd voort te zetten.

Verzuimcijfers

Ons ziekteverzuim is (licht) gedaald ten opzichte van 2018.

Ziekteverzuim	2017	2018	2019
Gem. verzuim sector Nijverheid en Energie (2e kwartaal 2019)	4,6%	4,5%	4,9%
Ziekteverzuim % Stedin Groep	5,2%	5,0%	4,8%
Meldingsfrequentie	1,0	1,1	1,1

CAO netwerkbedrijven

In 2018 bereikten we overeenstemming over de nieuwe CAO met de looptijd 1 mei 2018 – 1 mei 2021. In 2019 hebben we deze verder uitgewerkt. Hierdoor hebben we per 1 januari 2020 een volledig herziene CAO en CAO-tekst. Met de nieuwe CAO(tekst) willen we duidelijker laten zien welke waarde de arbeidsvoorwaarden in de CAO vertegenwoordigen, aantrekkelijk zijn voor alle generaties medewerkers en toekomstbestendige arbeidsvoorwaarden te bieden in een sector die continu verandert. Zo voeren we de vitaliteitsregeling in voor medewerkers van 62 jaar en ouder. Deze regeling biedt de mogelijkheid om 32 uur te gaan werken tegen 90% salaris met behoud van volledige pensioenopbouw. Een andere grote wijziging is het nieuwe Persoonlijk Budget dat per 1 januari 2020 in werking treedt. In tegenstelling tot het 'oude' Persoonlijk Budget is het nieuwe budgetpercentage voor alle medewerkers gelijk, ongeacht functieniveau of leeftijd. Bovendien krijgen medewerkers jaarlijks 36 uur spaarverlof dat ze maximaal 10 jaar kunnen opsparen. Het Persoonlijk Budget is bedoeld om flexibiliteit te bieden zodat de medewerker zelf kan kiezen of hij/zij dit inzet voor geld en/of verlof.

Stedin hecht belang aan een brede werknemersvertegenwoordiging bij het tot stand brengen van collectieve arbeidsvoorwaarden en heeft dit ook in de CAO opgenomen. Om het vakbondslidmaatschap te stimuleren, heeft Stedin in 2019 voor elke medewerker die een nieuw lidmaatschap aan is gegaan bij de vakbonden eenmalig een bedrag van € 90,00 verstrekt als bijdrage in de

vakbondscontributie. Tevens betalen wij per jaar per medewerker € 16,00 aan de gezamenlijke vakbonden.

Flexibel werken

Stedin Groep biedt flexibele werkschema's:

- Op korte termijn: De CAO netwerkbedrijven (CAO NWb), die van toepassing is op Stedin, omvat een standaardperiode van werkuren van 07.00 tot 21.00 uur, van maandag tot en met vrijdag. Medewerkers die niet volgens een vast schema werken of voor wie vaste uren niet van toepassing zijn, kunnen hun werktijden zelf regelen binnen het standaardvenster (en zelfs dagelijks variëren). Op basis van de CAO NWb kunnen medewerkers bovenop het wettelijke minimum, extra uren verlof kopen uit hun maandelijkse Benefit Budget.
- De Nederlandse arbeidswet 'Wet flexibel werken' biedt medewerkers de mogelijkheid om hun contractuele werktijden uit te breiden of te verminderen en hun werktijden en werkplek aan te passen. Deze wet is uiteraard ook van toepassing voor Stedin-medewerkers. Ook is de eerder genoemde Vitaliteitsregeling geïntroduceerd.
- Telewerkmogelijkheden: Medewerkers die niet volgens een vast schema werken of voor wie vaste uren niet van toepassing zijn, kunnen flexibel werken; bijvoorbeeld vanuit huis. Goedkeuring van de leidinggevende hiervoor is een vereiste. Informatie hierover is voor onze medewerkers beschikbaar op ons intranet.

Afhankelijke zorg en buitengewoon, bijzonder verlof

Stedin biedt geen (on-site) kinderopvang. Medewerkers die gebruik maken van kinderopvang ontvangen een vergoeding van de staat en kiezen hun eigen kinderopvang. In geval van een onvoorziene, dringende situatie die directe actie vereist (bijvoorbeeld om een ziek kind van school te halen) hebben medewerkers wettelijk recht op volledig betaald speciaal verlof (noodverlof of kort verzuimverlof) waarbij er geen limiet is op het aantal uren.

Daarnaast hebben medewerkers wettelijk recht op onbetaald buitengewoon verlof (ouderschapsverlof) voor kinderen van elke leeftijd tot acht jaar oud, voor 26 maal het aantal werkuren per week. Stedin betaalt medewerkers 70% van het wettelijk minimumloon tijdens hun ouderschapsverlof. Ook hebben medewerkers recht op zorgverlof. Tijdens dit verlof ontvangen ze 70% van hun salaris.

Aanpassing prestatiebonus

Stedin heeft met ingang van 2019 de prestatiebonus afgeschaft en deze omgezet naar vast inkomen. Vervolgens is in 2019 met de vakbonden afgesproken om ook de variabele beloningen in de CAO NWb en de Stedin bedrijfs-CAO om te zetten naar vaste uitkeringen. We hebben hierover een enquête gehouden onder de betreffende medewerkers. In lijn met de uitkomst zijn die vaste uitkeringen toegevoegd aan het nieuwe Persoonlijk Budget. Dat is daardoor in totaal op 24% van het salaris uitgekomen.

Niet-reguliere arbeid

In principe krijgt een nieuwe medewerker van Stedin eerst een contract voor bepaalde tijd voor de duur van één jaar aangeboden. Aan de hand van een vastgesteld “stroomschema” wordt bepaald of – en zo ja, voor hoe lang – het contract wordt verlengd. Hierbij wordt gekeken naar de omstandigheid dat de functie sterk wijzigt binnen twee jaar. In dat geval wordt er in beginsel niet verlengd of ingeleend. Hierbij wordt de mate van doorgroeipotentie van de medewerker meegenomen. Het aantal opeenvolgende tijdelijke contracten is wettelijk beperkt. Per 1 januari 2020 bij implementatie van de Wet Arbeidsmarkt in Balans is het aantal beperkt tot 3 contracten, voor de duur van drie jaar, waarbij de tussenpoos tussen contracten niet langer mag zijn dan 6 maanden. Het flexibel inzetten van uitzendkrachten wordt zoveel mogelijk beperkt, afhankelijk van het type werk. Voor tijdelijke, niet-reguliere arbeid kan bewust gekozen worden voor inzet van de flexibele schil. Dit kan het geval zijn voor tijdelijke projecten, tijdelijke ondersteuning (bijv. vervanging van zwangerschapsverlof), wanneer tijdelijke specifieke expertise vereist is en voor competenties die zeer schaars zijn (bijv. specialistisch IT-personeel).

Afdelingen maken aan het begin van het jaar een formatieplan, waarin zij op afdelingsniveau aangeven hoe zij het streefcijfer van zowel interne als externe medewerkers gaan halen.

De verhouding tussen in- en externe medewerkers was in 2019 15,9%. Het streefcijfer voor 2020 is 15,1%.

Overige onderwerpen

- Stedin zet in op het voorkomen van boventalligheid. Een van de middelen daarvoor is het stimuleren van interne mobiliteit (doorstroom). Bij het openstellen van een vacature wordt zowel managers als medewerkers gestimuleerd om de vacature intern op te vullen. Ook hebben we in het nieuwe sociaal plan een voorfase afgesproken van minimaal 6 en maximaal 24 maanden. Hiermee investeren we in werk naar werk.
- Per 1 juli 2019 zijn we eigen-risicodragers WGA en ZW. In plaats van een premie te betalen aan het UWV betalen we zelf de uitkeringen aan medewerkers die arbeidsongeschikt worden of in de ziektewet komen. Dit deden we al voor de medewerkers die in de WW terechtkomen na uitdiensttreding. De begeleiding van deze medewerkers wordt uitgevoerd door een extern bedrijf. Belangrijk is dat we zorgen dat de instroom in de Ziektewet, WGA en WW laag blijft. De casemanagers Verzuim blijven zich inzetten om leidinggevend te ondersteunen bij complexe dossiers en lang verzuim.
- Er hebben in 2019 geen grootschalige reorganisaties plaatsgevonden die hebben geleid tot aanzienlijk banenverlies.
- De medewerkers van Stedin hebben het recht op vrijheid van vereniging. Zo hebben we een Jong Stedin. De sessies die Jong Stedin organiseert, zijn niet alleen voor jonge collega's maar ook voor collega's die jong van geest zijn. Jong Stedin is aangesloten bij Rot.Jong, een netwerk voor jonge professionals van de 25

grootste bedrijven in Rotterdam, en Inter Company Association (ICA), een netwerk voor jong professionals voor de 50 topwerkgevers in Nederland.

Ondernemingsraad

Conform de Wet op Ondernemingsraden heeft Stedin een Ondernemingsraad die tweewekelijks met de bestuurder overlegt. Daarnaast hebben de OR, RvB en RvC een drieraden-overleg en maakt de voorzitter van de OR onderdeel uit van de Strategische Coalitie. De OR bestaat uit verschillende commissies, zodat zij goed op de hoogte is van wat er speelt in de organisatie.

Medezeggenschap

Als ondernemingsraad (OR) binnen Stedin Groep hebben we onze rol per 2019 gericht op co-creatie. Dit betekent dat we zo veel mogelijk vanaf het begin van een proces aan tafel zit. In 2019 vervulden we onze rol bij onderstaande processen:

Samen sterker – DNWG

In goede samenwerking bekijkt de OR verschillen en synergiemogelijkheden met DNWG als nieuw bedrijfsonderdeel. Speciale aandacht hierin heeft boventalligheid en standplaatswijziging.

Verkoop Joulz Diensten

Bij de verkoop van Joulz hebben wij erop toegezien dat de aankopende partij er een is die medewerkers ziet als belangrijk kapitaal. Dat is geslaagd en wij zijn tevreden met de keuze voor 3i Infrastructure.

Digitalisering

We hebben teamleiders en medewerkers binnen Stedin een stem gegeven in het onderwerp digitalisering. Met een anonieme enquête hebben we gericht uitgevraagd wat zij aan mogelijkheden zien voor de organisatie. Dit heeft geleid tot interessante inzichten, waardoor we beter zicht krijgen op wat verdere digitalisering voor Stedin kan betekenen.

Data

Op het gebied van data speelt de voortdurende vraag binnen Stedin hoe we aankijken tegen privacy versus veiligheid in bijvoorbeeld het gebruik van onze auto's. De OR is er voorstander van om veiligheid zwaarder te laten wegen, maar privacy niet te schaden.

Interne arbeidsmarkt en personeelsplan

Met HR zijn en blijven we in gesprek om te kijken naar de potentie die er in de organisatie is, om zo interne doorstroom te stimuleren. Wanneer er een ideale kandidaat van buiten kan worden aangetrokken voor een functie, maar intern is

iemand bijna geschikt (bijna geschikt = ook geschikt), dan is de OR er voorstander van om de kennis van de interne collega te ontwikkelen om de rol te kunnen vervullen.

Ook heeft de OR gehamerd op totstandkoming van het hiervoor genoemde strategisch personeelsplan, zodat we als Stedin beter in beeld hebben wat we in huis hebben en voor welke uitdagingen we staan met onze medewerkers.

Speciale aandacht hebben boventalligheid en standplaatswijzigingen. Zo hebben we samen gekeken naar tijdelijke compensatie voor de reistijd in het geval van

standplaatswijziging. We willen daarbij kijken naar reisduur met OV en niet met de auto. Als duurzame werkgever wil Stedin reizen met OV stimuleren. Ten aanzien van boventalligheid zijn we voorstander van geleidelijke en natuurlijke personele gevolgen, door bijvoorbeeld te kijken naar mensen die toch al binnenkort met pensioen gaan. Komend jaar zullen we hier beter inzicht in hebben.

CAO – Sociaal Plan

De OR is betrokken bij de uitwerking en toepassing van het Sociaal Plan binnen Stedin Groep.



Van links naar rechts staand: Rik Bakker, Alco de Lange, Leo van den Ende, Adri de Bruijne, Jack Steijger, Richard Buijtenhek, Bertus Schouten, Arjan van Voorden en Nicole Monteiro. Zittend: Ineke Kuijpers, Yeffrey van der Ven, Marcel Steinz, Mohamed Talhaoui en Wendy Sinnema.

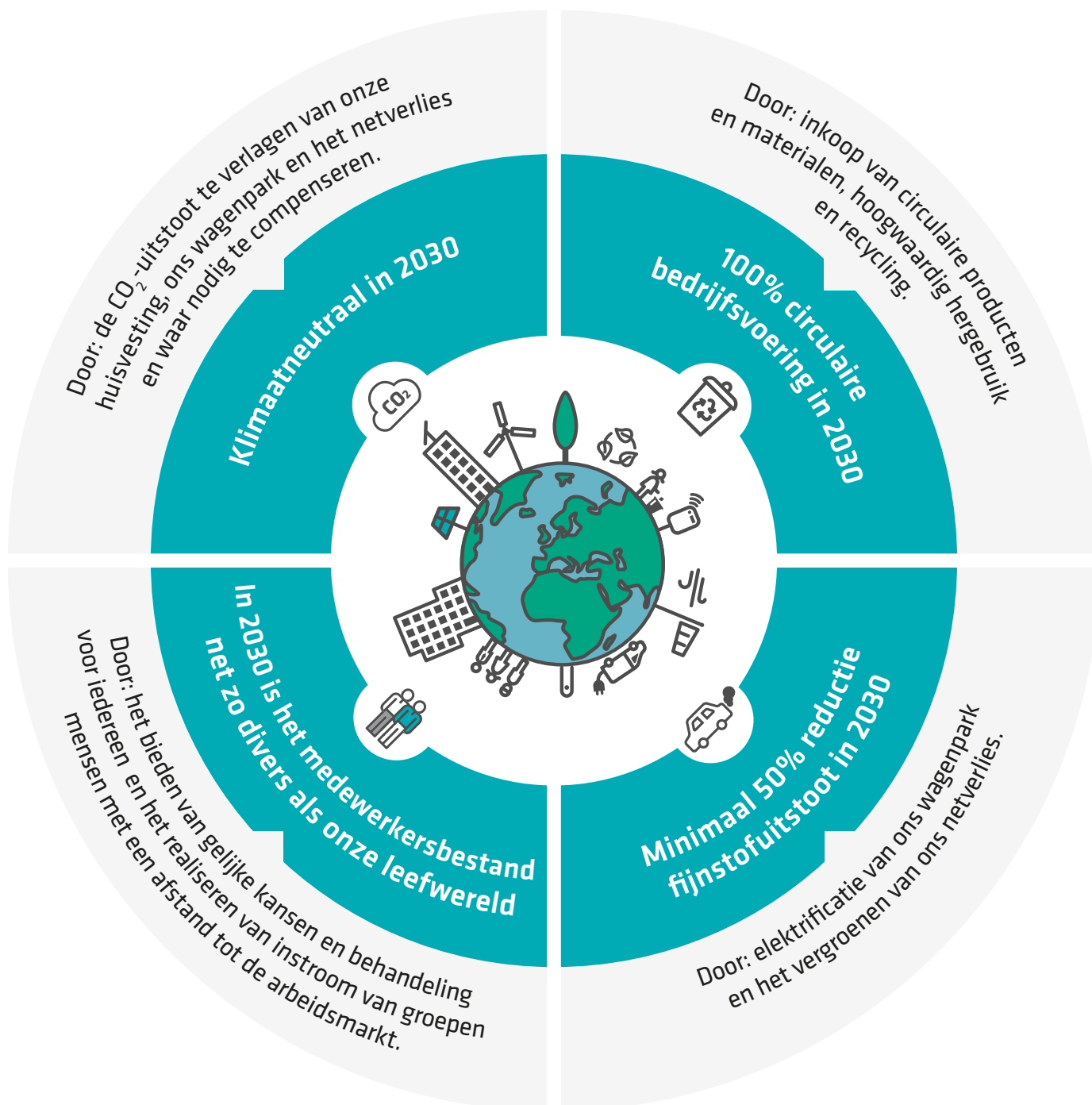
‘Als het om duurzame
bedrijfsvoering gaat, staat
samen schakelen steeds
centraal.’



One Planet Thinking

Om onze milieu-impact te verlagen, hebben we de One Planet-strategie bepaald. We richten ons op de gebieden waar wij de meeste impact hebben: uitstoot van CO₂ en

fijnstof, grondstofgebruik en een inclusieve samenleving. We zetten ons in om onze impact op die gebieden te verminderen en waar nodig te compenseren. Op het vlak van inclusieve samenleving willen we onze positieve impact vergroten.



One Planet KPI's

Stedin Groep stuurt op de One Planet-strategie via kritische prestatie-indicatoren (KPI's). De tabel hierna geeft de KPI's weer voor 2019 met de bijbehorende resultaten.

CO ₂ - en fijnstof uitstoot	Target 2018	Behaald 2018	Target 2019	Behaald 2019
Compensatie netverlies	100%	100%	100%	100%
Reductie CO ₂ -uitstoot	-14%	-2%	-9%*	-13%**

* reductietarget ten opzichte van 2018

** daadwerkelijke reductie ten opzichte van 2018

Grondstoffen	Target 2018	Behaald 2018	Target 2019	Behaald 2019
Ontwikkelen en inregelen KPI circulair inkopen, incl. grondstoffenpaspoort	100%	100%	n.v.t.	n.v.t.
Inkoopvolume primaire assets inzichtelijk via grondstoffenpaspoort	n.v.t.	n.v.t.	18,0%	63,7%

Inclusieve samenleving	Target 2018	Behaald 2018	Target 2019	Behaald 2019
Instroom statushouders in leer-werk traject tot monteur	10	100%	9	90%
Participatiebanen invullen	84,5	18%	90,2	48%
Stageplaatsen jongeren (in % van medewerkersbestand)	>1%	100%	>1%	100%
Hulp voor huishoudens bij energiebesparing (via Energiebank Rotterdam)	100%	10%	100%	54%



CO₂- en fijnstofuitstoot

CO₂-uitstoot interne bedrijfsvoering Stedin Groep

Stedin Groep volgt de sectorbrede afspraken voor het rapporteren van haar CO₂-uitstoot. Deze zijn onder andere gebaseerd op het Green House Gas Protocol. De uitstoot van onze interne bedrijfsvoering wordt opgedeeld in drie hoofdcategorieën:

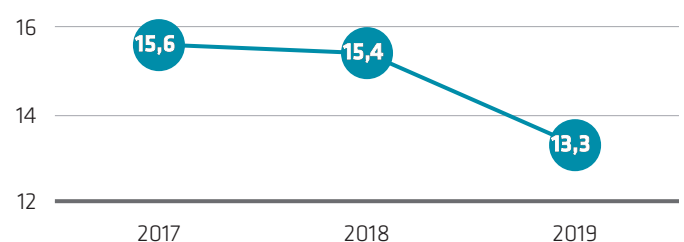
1. Energiegebruik en CO₂-equivalenten van onze huisvesting.
2. Energiegebruik en CO₂-equivalenten van onze mobiliteit. Hieronder vallen onze automobilititeit, woonwerkverkeer en zakelijk reizen.
3. CO₂-uitstoot die ontstaat door de energie die Stedin inkoopt voor haar bedrijfsvoering. De grootste bijdrage binnen deze categorie komt van ons netverlies. Dat is energie die verloren gaat bij transport en die wij moeten inkopen.

Met deze rapportage richten we ons op de componenten die wij het meest direct kunnen beïnvloeden. Deze willen we als Stedin Groep richting 2030 tot 0 gereduceerd hebben. In dat jaar is ons elektriciteitsgebruik helemaal duurzaam en is ons wagenpark overgeschakeld op elektriciteit of duurzame waterstof.

Reductie CO₂-uitstoot interne bedrijfsvoering

We willen onze CO₂-uitstoot zo veel mogelijk reduceren, vergroenen en waar nodig compenseren.

In 2019 heeft Stedin Groep binnen haar interne bedrijfsvoering 13.344 ton (13,3 kton) CO₂ uitgestoten. Ten opzichte van 2018 is onze CO₂-uitstoot hiermee met 2.008 ton gedaald (13,08 %). Hiermee hebben we ons reductietarget van 9% behaald.



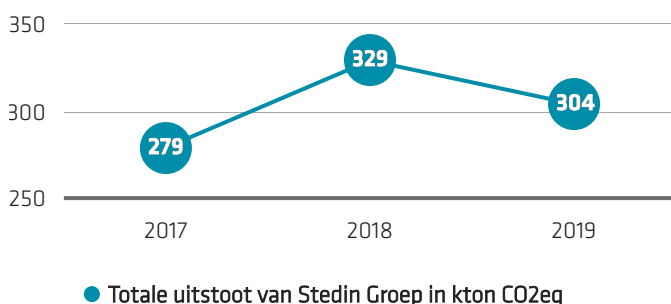
● Totale uitstoot interne bedrijfsvoering in kton CO₂eq

Over 2018 bedroeg de CO₂-uitstoot van onze interne bedrijfsvoering 15,4 kton.

Totale CO₂-uitstoot Stedin Groep

De totale CO₂-uitstoot van Stedin Groep over 2019 bedroeg 304 kton (2018: 329 kton).

Dit cijfer betreft - naast de CO₂-uitstoot van onze interne bedrijfsvoering (13,3 kton) - de uitstoot van ons gasnetwerk (33,3 kton), aggregaten (2,2 kton), elektriciteitsnetwerk (0,5 kton), inkoop en investeringen (234,2 kton), upstream emissies van ingekochte brandstoffen, elektriciteit en warmte (19,2 kton) en uitstoot van woon-werkverkeer van ons ingeleende personeel (1,0 kton).



In de tabel aan het eind van deze paragraaf geven we in detail een overzicht van de CO₂-uitstoot van Stedin Groep.

One Planet inkoopbeleid

We nemen verantwoordelijkheid voor onze ketenemissies. Zoals bij de uitstoot die plaatsvindt bij onze aannemers of die ontstaat bij productie en vervoer van de componenten en assets die wij inkopen. In onze inkooptrajecten nemen wij CO₂-footprint mee en andere One Planet-onderwerpen zoals materiaalgebruik en sociale werkomstandigheden in de keten. Deze zijn de basis voor de selectie van leveranciers. Meer hierover leest u in de paragraaf [Integriteit/ketenverantwoordelijkheid](#).

Compensatie netverliezen

Stedin Groep compenseert jaarlijks 100% van de CO₂-uitstoot die ontstaat bij de inkoop van ons netverlies. We doen dit momenteel nog door het inkopen van zogenoemde Garanties van Oorsprong (GvO's). Op lange termijn wil Stedin Groep het netverlies verduurzamen door Power Purchase Agreements (PPA) aan te gaan. Daarbij nemen we groene stroom direct af van een duurzame bron, zoals bijvoorbeeld een wind- of zonnepark. Vanaf 2021 kopen we 40% van ons netverlies in via zo'n PPA. Rond 2030 moet dit meer dan 80% bedragen.

Reductie netverliezen

Nog beter dan compenseren is het om, waar mogelijk, het netverlies te vermijden. In 2019 is onderzoek gedaan naar de

mogelijkheden om het dakoppervlak van onze grote gebouwen te gebruiken voor de opstelling van zonnepanelen. Stedin Groep heeft een selectie gemaakt van stations en technische ruimtes die we in de komende jaren voorzien van zonnepanelen. Voor de selectie is onder andere gekeken naar: dakoppervlakte, kosten voor installatie, opbrengst van de zonnepanelen in verhouding tot het verbruik van het station en technische levensduur van de stations. De ambitie voor Stedin Groep is nu om in totaal 7MWp aan capaciteit te creëren, verdeeld over ongeveer 70 stations. Vanwege veranderende marktomstandigheden kunnen deze aantallen nog veranderen.



Fijnstof

Hoewel fijnstof een van de vier hoofdthema's is van onze One Planet-strategie, komt dit niet terug als aparte KPI in het overzicht. De uitstoot van fijnstof is namelijk grotendeels gekoppeld aan ons netverlies en aan onze mobiliteit. Als we ons netverlies vergroenen via Power Purchase Agreements en ons wagenpark verder elektrificeren, halen we automatisch ons reductiedoel van 50%.

Reductie CO₂ en fijnstofuitstoot via onze mobiliteit

Mobiliteit bij Stedin Groep is opgedeeld in drie onderdelen: automobilititeit, woon-werkverkeer en zakelijke reizen. Om onze mobiliteit te verduurzamen, hebben we een gefaseerde aanpak aan de hand van drie V's: voorkomen, veranderen en wat overblijft verduurzamen.

Ons wagenpark vormt hier een groot onderdeel van: Stedin Groep heeft namelijk een van de grootste bedrijfswagenparken in de Randstad, samen met de provincie Zeeland. Deze voertuigen stoten CO₂ en fijnstof uit. De ambitie van Stedin Groep is dat voor de gehele zakelijke mobiliteit in 2030 de CO₂-uitstoot tot 0 gereduceerd is en de uitstoot van fijnstof met 50% is gedaald. Vanaf begin 2018 hebben we een volledige brandstofstop op alle auto's met gele kentekens, inclusief leaseauto's (sinds januari 2019), zodat bij vervanging deze volledig emissieloos worden. Daarna volgen de ruim 1.700 grote en kleine bussen met grijs kentekens.

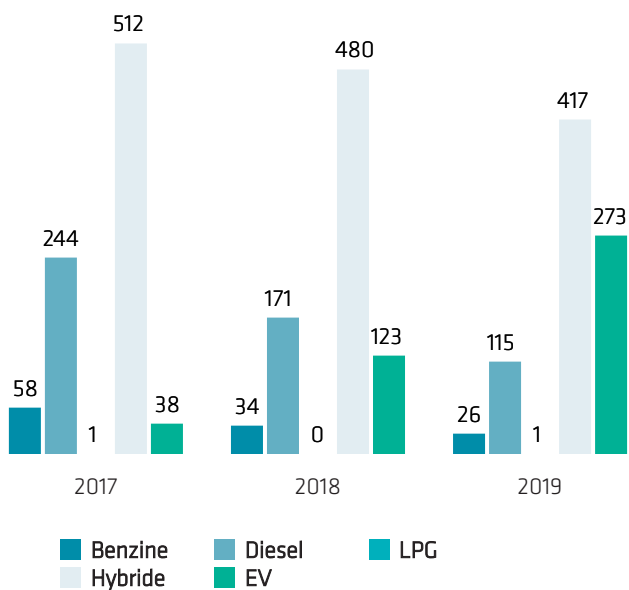
In 2019 is de eerste elektrische bedrijfsbus in Zeeland geleverd en positief ontvangen. Dit betreft een pilot met in totaal vijf bussen, waarbij we de ervaringen van de betreffende monteurs nauwlettend volgen. Naast trekkracht speelt hierbij ook de actieradius van de wagen een belangrijke rol.

Ons woon-werkverkeer gaan we verduurzamen. Medewerkers met een OV-vrijkaart kunnen zakelijk en privé met het openbaar vervoer reizen. Steeds meer medewerkers maken hier gebruik van. Daarnaast stimuleren we duurzame alternatieven, zoals private lease voor elektrische auto's en een fietsregeling. Stedin Groep neemt deel aan de coalitie Anders Reizen voor meer duurzame zakelijke mobiliteit. Ook participeren we in het LowCarDiet-initiatief.

Verduurzamen automobilititeit

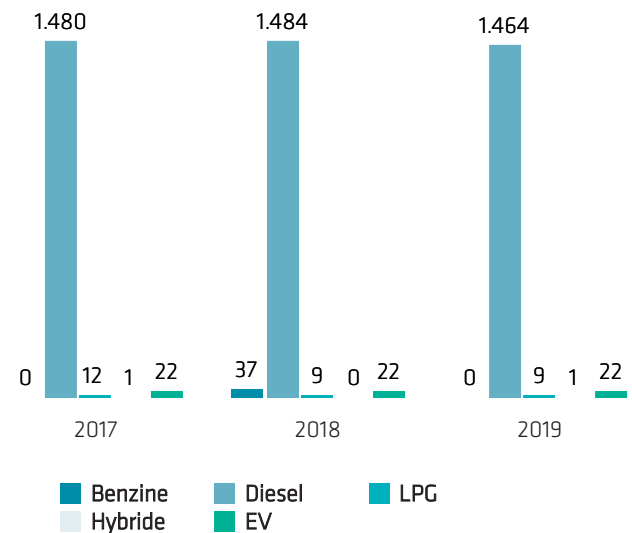
Gele kentekens per brandstof

Het elektrificeren van onze kleinere categorie leaseauto's (gele kentekens) loopt op schema. Van al onze bedrijfswagens zijn momenteel 14 semi-elektrisch en 250 volledig elektrisch. Eind 2020 willen we alle auto's met gele kentekens, inclusief leaseauto's, volledig emissieloos hebben gemaakt.



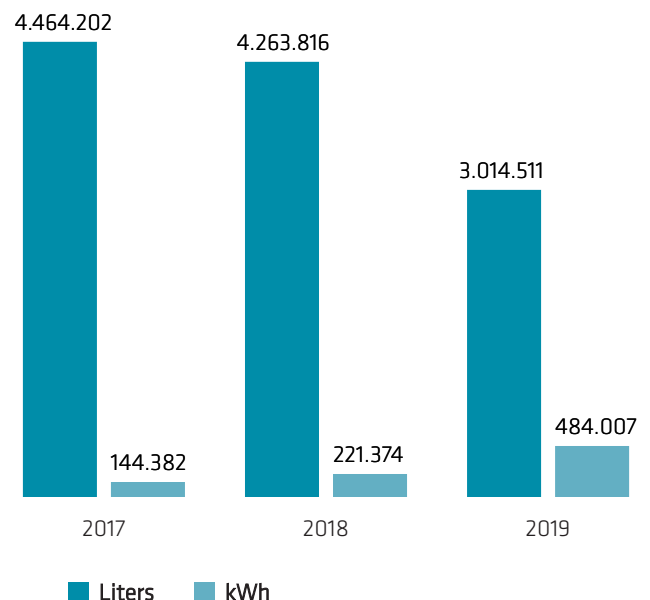
Grijze kentekens per brandstof

Voor het tempo van verduurzaming zijn we afhankelijk van het aanbod. Vooral op bedrijfsbussen blijft dit nog achter. Deze voertuigen zijn zwaarder en rijden daarnaast meer kilometers. In 2020 zullen onder andere een aantal pilots plaatsvinden met waterstofbussen en wordt er gekeken naar organisatorische aanpassingen om verduurzaming van deze categorie makkelijker te maken.



Getankte liters en gebruikte kWh

In algemene zin zien we een daling van het gebruik van fossiele brandstoffen en een toename van elektrisch laden. In 2019 hebben we 1.249.305 liter minder fossiele brandstoffen (benzine, diesel, LPG) getankt met onze bedrijfs- en leaseauto's ten opzichte van 2018. Het elektrisch laden van onze bedrijfs- en leaseauto's is met 262.633 kWh toegenomen.



Huisvesting

Stedin gaat bewust met haar vastgoed om. De voornaamste impact op onze CO₂-reductiedoelstellingen in 2019 was het afstoten van minstens zes locaties. De bedrijfsactiviteiten hebben we ondergebracht in bestaande panden. Efficiënt huisvesten zorgt voor een kleinere footprint van gebouwen, maar indirect ook voor minder mobiliteitsbewegingen tussen de gebouwen.

Om het duurzaamheidsbewustzijn van onze medewerkers en bezoekers te vergroten, heeft Stedin in het hoofdkantoor in

Rotterdam een bijzondere overlegomgeving ingericht. Hier hebben wij bestaande materialen gebruikt die Stedin ook toepast in haar werkzaamheden als netbeheerder. Zo hebben we een statafel van gasbuizen, afscheidingen van koperdraden, haspels als tafel, plantenbakken van gebruikte trafo's en vele andere hergebruikte materialen.

Klimaatneutraal steunpunt Vlissingen

Bij Enduris is in 2019 een pilot uitgevoerd: een van de regiokantoren, steunpunt Vlissingen, is veranderd in een klimaatneutraal bedrijfsgebouw. Dit is gedaan met passieve klimaatplafonds waarmee de oude airco's overbodig zijn geworden. Voor de warmtevoorziening van het gebouw is gekozen voor een biomassaketel. Hierdoor is het gebruik van aardgas niet meer nodig. Ook zijn op het dak zonnepanelen geplaatst ter compensatie van het elektriciteitsverbruik. Buiten staan laadpalen opgesteld voor elektrische auto's. We volgen nauwlettend hoe mensen het gebouw nu ervaren. Zo willen we het verduurzamingsbeleid naar andere bedrijfsgebouwen doorzetten én deze ervaring delen in de diverse kennistafels voor de energietransitie.



Grondstofgebruik

We kopen producten in zoals buizen, kabels, meters en transformatoren. Veel grondstoffen daarvoor, zoals koper, aluminium en plastics, worden schaarser en de winning ervan geeft vaak milieuschade. Vanuit het oogpunt van duurzaamheid en uit zakelijke overwegingen streven we naar een zo hoog mogelijke mate van circulariteit. We kopen producten in met zo veel mogelijk gerecyclede grondstoffen, dagen leveranciers uit om producten te leveren die na levensduur maximaal te hergebruiken zijn en werken we samen met onze afvalverwerkers om zo hoogwaardig mogelijk te recycleren. We proberen hiermee op verschillende plekken in de keten onze verantwoordelijkheid te nemen.

Een maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid vormt de basis voor de selectie van de meest vooruitstrevende leveranciers. Waar mogelijk nemen we doelstellingen voor circulariteit mee in aanbestedingsprocedures. Zo zijn circulariteit en andere One Planet onderwerpen zoals CO₂-uitstoot dit jaar onder andere meegenomen in de aanbesteding voor schakelinstallaties. Daarnaast werken we samen met leveranciers om meer circulaire producten te ontwikkelen. We vragen leveranciers om een grondstoffenpaspoort en werken samen in pilots. Voorbeelden zijn de Fair Meter en een project waarbij we kijken naar het ontwikkelen en toepassen van meer circulaire kabels. We kijken hierbij samen naar eisen en wensen. Om verantwoord met onze reststromen om te gaan, maken we afspraken met dienstverleners die deze reststromen voor ons inzamelen en verwerken.

Kantoor van Stedin in Delft veel duurzamer

Onze regiolocatie in Delft hebben we eind 2019 na een langdurige renovatie weer in gebruik genomen. Door de renovatie is het mogelijk om het aantal gebruikers van het gebouw te verdubbelen. Vanzelfsprekend is het pand duurzaam gerenoveerd. Geen verspilling, maar hergebruik van grondstoffen en energiezuinige gebouwinstallaties. Ook hebben we allerlei innovaties toegepast, zoals hybride klimaatplafonds, betonactivering en speciale lamellen aan de buitengevel om de warmtelast te beperken. De bedrijfshal, ruim twee voetbalvelden groot, is voorzien van ledverlichting. Het parkeerterrein heeft 50 oplaadvoorzieningen die onder andere gevoed worden door 1.158 zonnepanelen.

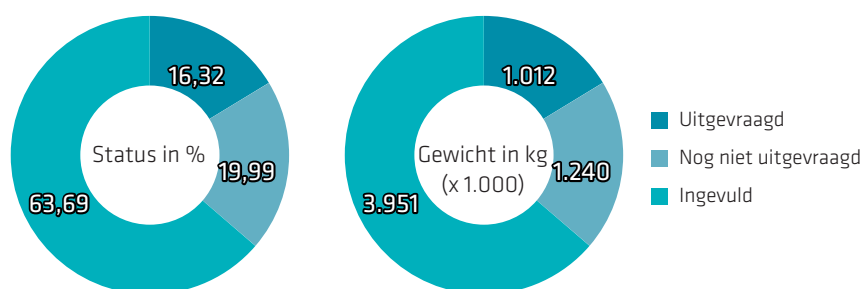
KPI circulair inkopen en het grondstoffenpaspoort

Vanaf 2019 vragen we bij aanbestedingen van al onze primaire assets aan leveranciers om een grondstoffenpaspoort in te vullen. Hiermee maken we inzichtelijk uit welke grondstoffen en materialen het product bestaat, hoeveel gerecyclede materialen het bevat en in welke mate het product of materiaal weer te recyclen is na de levensduur.

Ons doel voor 2019 was om de mate van circulariteit inzichtelijk te hebben voor minimaal 18% van onze primaire

assets. Dit doel hebben wij ruimschoots behaald. Met het opvragen van 16 grondstofpaspoorten bij 2 leveranciers hebben wij nu inzicht in 63,7% van onze primaire assets. Op basis van sectorgemiddelden en inzicht in huidige resultaten verwachten we dat een circulariteitspercentage van 40% haalbaar is in 2020. In onderstaande figuren worden de resultaten weergegeven

Status uitvraag grondstoffenpaspoort op basis van totaal besteld gewicht (in kg x 1.000).



Herinzet van assets

Herinzet van assets is een initiatief om hergebruik van bijvoorbeeld leidingen en trafo's te professionaliseren en op grotere schaal toe te passen. De assets die terugkomen uit het net slaan we op. Met experts van verschillende afdelingen kijken we vervolgens wat we kunnen hergebruiken. Een team van monteurs gaat vervolgens aan de slag om de asset weer helemaal geschikt te maken voor gebruik. Na een kwaliteitskeuring kunnen ze weer besteld worden.

Zo hoeven we onze grondstoffen en materialen niet weg te gooien. Bovendien zorgen we ervoor dat 'aging assets', die niet meer geleverd worden door de fabrikant, toch nog beschikbaar zijn. Als laatste levert het een kostenbesparing op in de vorm van vermeden inkoopkosten. We zijn al gestart met de herinzet van netstations en het verder professionaliseren van de werkplaats voor gebruikte transformatoren. Uiteindelijk willen we samen met Alliander en Enexis werken aan een platform waar alle aangepaste assets beschikbaar komen voor herinzet.

Als een asset niet meer als geheel ingezet kan worden, zorgen we dat het restmateriaal op een milieuvriendelijke manier gesplitst wordt. En dan zo veel mogelijk in herbruikbare grondstoffen. Een mooi voorbeeld is de transformator: deze wordt gesplitst in de grondstoffen koper, staal, aluminium, rubber, RVS, kunststof en olie. Alle grondstoffen bieden we weer aan voor hoogwaardige herinzet en dan maken we er nieuwe transformatoren van.

Detailinformatie CO₂-uitstoot Stedin Groep

Lek- & netverlies	2017	2018	2019
Lekverlies aardgasnetwerk	30.060 ton CO ₂ eq	33.769 ton CO ₂ eq	33.346 ton CO ₂ eq
Netverlies elektriciteit	417.852 ton CO ₂ eq	427.778 ton CO ₂ eq	426.000 ton CO ₂ eq

Energie intensiteitsratio = Energieverbruik (in GJ) gedeeld door de jaarlijkse omzet (in € mln)

GHG emissie intensiteitsratio = Totale emissie inclusief vergroening (in ton CO₂eq) gedeeld door de jaarlijkse omzet (in € mln)

Energie intensiteitsratio	2017	2018	2019
Energieverbruik	209.884 GJ	219.001 GJ	180.441 GJ
Jaarlijkse omzet	€ 1.194 miljoen	€ 1.268 miljoen	€ 1.234 miljoen
Energie intensiteitsratio	175,8 GJ/miljoen €	172,7 GJ/miljoen €	146,2 GJ/miljoen €

GHG emissie intensiteitsratio

Scope 1	2017	2018	2019
Gasverbruik gebouwen	1.247 ton CO ₂ eq	642 ton CO ₂ eq	457 ton CO ₂ eq
Lekverlies aardgasnetwerk	30.060 ton CO ₂ eq	33.769 ton CO ₂ eq	33.346 ton CO ₂ eq
Lease- & dienstauto's	12.062 ton CO ₂ eq	11.708 ton CO ₂ eq	9.056 ton CO ₂ eq
Totaal	43.369 ton CO ₂ eq	46.119 ton CO ₂ eq	42.859 ton CO ₂ eq

Scope 2	2017	2018	2019
Elektriciteit / warmteverbruik gebouwen	546 ton CO ₂ eq	847 ton CO ₂ eq	192 ton CO ₂ eq
Netverlies elektriciteit	417.852 ton CO ₂ eq	427.778 ton CO ₂ eq	425.084 ton CO ₂ eq
Totaal	421.954 ton CO ₂ eq	432.026 ton CO ₂ eq	425.276 ton CO ₂ eq

Scope 3	2017	2018	2019
Woon-werkverkeer, dienstreizen, vliegverkeer	3.711 ton CO ₂ eq	5.038 ton CO ₂ eq	4.635 ton CO ₂ eq
Totaal	3.711 ton CO ₂ eq	5.038 ton CO ₂ eq	4.635 ton CO ₂ eq

Totaal	2017	2018	2019
Totaal voetafdruk	469.034 ton CO ₂ eq	483.183 ton CO ₂ eq	472.770 ton CO ₂ eq
Vergroening	-417.568 ton CO ₂ eq	-427.300 ton CO ₂ eq	-424.612 ton CO ₂ eq
Totaal inclusief vergroening	51.466 ton CO ₂ eq	55.883 ton CO ₂ eq	48.158 ton CO ₂ eq

Jaarlijkse omzet	€ 1.194 miljoen	€ 1.286 miljoen	€ 1.234 miljoen
GHG emissie intensiteitsratio	43,1 ton CO ₂ eq/miljoen €	43,5 ton CO ₂ eq/miljoen €	39,0 ton CO ₂ eq/miljoen €

Stedin maakt werk van het uitfasen van 'SF₆' in schakelinstallaties

SF₆ is een isolatiegas dat wordt gebruikt in schakelinstallaties van ons midden- en hoogspanningsnet. Dit gas zorgt ervoor dat vlambogen tijdens het schakelen snel worden gedoofd. Vanwege die eigenschap kan de schakelinstallatie relatief compact blijven. Handig als je een installatie moet bouwen in een station met weinig ruimte. SF₆ heeft echter een groot nadeel. Een SF₆-molecuul heeft een 23.000 keer groter CO₂ equivalent dan een CO₂-molecuul. Als SF₆ in de atmosfeer komt is het dus schadelijk. De meeste schakelinstallaties zijn lek dicht, maar ieder jaar wordt er een beperkte hoeveelheid SF₆ uitgestoten. In 2019 is door Stedin 7,57 kg SF₆ bijgevuld.

Aanbod nog beperkt

Stedin wil het gebruik van SF₆ in schakelinstallaties terugschroeven. Het aanbod van alternatieven is echter beperkt en die zijn vaak ook nog eens erg duur. Dat is lastig als je als netbeheerder moet investeren tegen de maatschappelijk laagste kosten. Ook weten we dat door de flinke uitbreiding en verzwaring van het elektriciteitsnet er steeds meer SF₆ in onze netten komt. Aan de andere kant zal op termijn, door meer vraag naar alternatieven, de prijs van een installatie zonder SF₆ gaan dalen.

Primeur voor onze nieuwe middenspanningsschakelaars en een pilot in Middelharnis

Vanuit onze 'One Planet' gedachte, maken we steeds meer werk van het verduurzamen van onze bedrijfsvoering. Vanuit die gedachte hebben we leveranciers in de aanbestedingsprocedure voor onze schakelinstallaties de kans gegeven om SF₆-vrije installaties aan te bieden. Door het meewegen van de CO₂ footprint, waarbij SF₆ ook werd meegenomen, kregen 'duurzamere' installaties een kans om te concurreren. Om eventuele meerkosten af te dekken heeft Stedin ook subsidie aangevraagd die beschikbaar was voor deze technologie. Uiteindelijk heeft de aanbesteding geresulteerd in de selectie van twee leveranciers: Eaton en Siemens. Eaton zal de SF₆ vrije installaties gaan leveren. Van de naar schatting 600 installaties die Stedin per jaar besteld, zal de komende jaren zo'n 80% SF₆-vrij zijn. Met een gemiddelde hoeveelheid van 3kg SF₆ per installatie, voorkomen we daarmee het gebruik van zo'n 1500kg SF₆. Dit staat gelijk aan ongeveer 34.000 ton CO₂. Aangezien de installaties gesloten systemen zijn, is de kans nihil dat deze uitstoot volledig in de atmosfeer terecht zou zijn gekomen. Desondanks geloven we in de stap om de toepassing van SF₆ zo ver mogelijk te reduceren. Daarmee voorkomen we het risico dat er uitstoot kan plaatsvinden, en geven we een

signaal aan de markt dat ontwikkeling van SF₆ vrije installaties stimuleert.

Naast de succesvolle aanbesteding voor middenspanningsinstallaties heeft Stedin in 2019 een schakelinstallatie zonder SF₆ van General Electric (GE) gekocht. De installatie is afgelopen zomer geplaatst in het 50 kV-verdeelstation in Middelharnis. Begin 2020 jaar neemt Stedin de installatie in gebruik. Ook de plaatsing van deze installatie wordt beschouwd als een groot succes. De CO₂ uitstoot ten opzichte van een SF₆ houdende installatie is maar liefst 99% lager door het gebruik van zogenaamd G₃ gas.



Inclusieve samenleving

Stedin Groep zet zich in voor gelijke kansen en duurzame inzetbaarheid voor iedereen. Dit wordt beschreven in het hoofdstuk [Vakbekwame medewerkers nu en straks](#).

One Planet governance

De raad van bestuur (RvB) is verantwoordelijk voor de ambities en doelstellingen die voor Stedin Groep zijn opgesteld. In 2016 heeft de RvB ambities goedgekeurd die richting geven aan het duurzaamheidsbeleid van Stedin Groep op weg naar een klimaatneutrale organisatie in 2030. Voor de grootste impactcategorieën (CO₂-uitstoot, grondstofgebruik, uitstoot van fijnstof en inclusieve samenleving) zijn KPI's opgesteld voor de bedrijfsonderdelen die hier invloed op hebben. Via kwartaalrapportages worden resultaten op de KPI's gerapporteerd aan de RvB en de directeurs van de betrokken bedrijfsonderdelen. Ook wordt elk kwartaal een analyse gemaakt van strategische risico's en kansen waarbij het onderwerp duurzaamheid is opgenomen. Het strategisch risico 'te hoge milieubelasting' is niet opgenomen in het hoofdstuk Risicomanagement, omdat dit risico wordt beheerst binnen de gestelde risicobereidheid. Op de stafafdeling strategie is 1 fulltime medewerker beschikbaar voor het aanjagen, monitoren en verder ontwikkelen van de duurzaamheidsstrategie binnen Stedin.

Duurzame rating

Dit jaar heeft het toonaangevende ratingbureau ISS ESG ons een B- rating toegekend op het gebied van duurzaamheid. Dat is een 'prime' rating die aangeeft dat we tot de toppers horen in onze sector.

Eerste uitgifte groene obligaties door Stedin Groep

In 2019 heeft Stedin Groep voor het eerst in haar bestaan zogenaamde groene obligaties uitgegeven. Een groene

obligatie ('Green Bond' in het Engels) is een obligatie waarmee milieuvriendelijke projecten worden gefinancierd. Qua opzet is een groene obligatie hetzelfde als een normale obligatie. De prijsvorming is hetzelfde en ze worden op de reguliere manier via de beurs verhandeld.

'Deze groene obligatie heeft niet alleen financiële meerwaarde; het bewijst dat onze financiële, operationele en duurzaamheidsstrategie één geheel vormen en elkaar versterken.'

Stedin Groep heeft een selectie van groene projecten gebundeld en heeft daar een obligatielening voor uitgegeven. Het geld dat is opgehaald, wordt geïnvesteerd in het aansluiten van laadpunten voor elektrisch vervoer, duurzame renovatie van onze kantoorpanden, de uitrol van de slimme

meters en duurzame investeringen in ons net. Hieronder vallen aansluitingen van grote wind- en zonneparken en investeringen die meer invoeding van duurzame energie mogelijk maken. Er zijn obligaties uitgegeven voor een totaalbedrag van 500 miljoen euro. Stedin Groep heeft zich gecommiteerd aan rapportage over de toepassing van de opgehaalde financiering op de specifieke projecten.

De uitgifte van de groene obligaties is een mooie mijlpaal voor Stedin Groep. Investeerders vragen in toenemende mate om bewijsvoering rond de duurzame doelstellingen die wij voor 2030 hebben vastgesteld. Met de uitgifte van een groene obligatie wil Stedin Groep onderstrepen dat zij graag duurzaam onderneemt, door de investeringen direct te koppelen aan duurzame projecten. Stedin Groep blijft ook in de toekomst kijken naar mogelijkheden rond groene financiering. Hiertoe is het Green Finance framework opgesteld dat beschikbaar is via [onze website](#).

'ICMA Green Bond categorie en mogelijke duurzame projecten'	Geschatte toewijzing (in %)	Relatie met SDG's
Hernieuwbare energie Projecten gericht op: - Het verhogen van de productie van energie uit hernieuwbare bronnen: investeringen en/of uitgaven om hernieuwbare energieproductie of opslag aan te sluiten op het net (inclusief daaraan gerelateerde infrastructuur zoals kabels en stations); - Het integreren van hernieuwbare energie in het net en het verbeteren van netstabiliteit: investeringen en/of uitgaven ten behoeve van het integreren en verbeteren van distributiecapaciteit voor energie uit hernieuwbare bronnen.	28,1	7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE  13 KLIMAATACTIE 
Energie efficiëntie Projecten gericht op het verbeteren van energie efficiëntie en de betrouwbaarheid van de levering van energie: investeringen en/of uitgaven ten behoeve van smart-grid technologieën en de installatie van slimme meters.	64,6	9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 
Duurzaam transport Projecten gericht op het ontwikkelen van klimaatneutrale mobiliteit: investeringen in laadstations voor elektrische voertuigen en daaraan gerelateerde infrastructuur.	2,6	11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN 
Duurzame gebouwen Projecten gericht op het aankopen en renoveren van gebouwen in Nederland met een lage klimaatimpact: Nieuwe, bestaande of gerenoveerde gebouwen die tenminste 1 of meerdere van navolgende classificering hebben ontvangen (EPBD: A; LEED: 'Gold' en hoger; BREEAM: 'Very Good' en hoger; DGNB: 'Gold' en hoger); Gerenoveerde gebouwen die tenminste twee niveaus verbetering kunnen aantonen in het energielabel en met tenminste EPBD label B; Investerings in Duurzame Gebouwen met het doel de klimaatimpact van deze gebouwen te verminderen zoals lokale opwek van hernieuwbare energie en energie-efficiënte verlichting).	4,7	11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN 

* ICMA is de 'International Capital Market Association'. De ICMA heeft vrijwillige procesrichtlijnen opgesteld die transparantie en openbaarmaking aanbevelen en integriteit bevorderen bij de ontwikkeling van de markt voor groene obligaties. Dit doen ze door de structuur voor de uitgifte van een groene obligatie te verduidelijken.

Sponsoring/Goede doelen

Stedin ondersteunt een aantal duurzame initiatieven, die nauw aansluiten bij haar eigen missie en strategie. Een voorbeeld daarvan is 'Studio Energie'. Dit is een podcast, die een open discussie over duurzaamheid in de maatschappij stimuleert. Onderzoeksjournalist Remco de Boer interviewt steeds een energiespecialist uit een bepaalde sector, waarbij uiteenlopende onderwerpen en standpunten op tafel komen.

In 2019 is de samenwerking gecontinueerd tussen Stichting Samen 010 (waaronder de Energiebank Rotterdam valt) en Stedin. Deze stichting zet zich in om gezinnen die rond het bestaansminimum leven te helpen. Zij hebben vaak moeite om hun energierekening te betalen en grip te krijgen op hun energieverbruik. Zogenoemde 'energiecoaches', waaronder medewerkers van Stedin, helpen hen om de energiekosten omlaag te brengen en energieafsluiting te voorkomen. Bijkomend voordeel is dat hierdoor ook de CO₂-uitstoot wordt verlaagd. In 2019 is Stedin ook een samenwerking gestart met Energiebank Den Haag. Bij de keuze voor hun kerstcadeau, konden Stedin-medewerkers ervoor kiezen om hun bijdrage aan de Energiebank te schenken. Stedin heeft het bedrag afgerond naar boven waardoor er een mooi donatiebedrag van €5.000,- is ontstaan. Dit bedrag wordt verdeeld over de Energiebank Rotterdam en Den Haag, zodat beide organisaties van Stedin €2.500 ontvangen.

Bewustwording onder jongeren vergroten over duurzame energie, staat bij Stedin hoog in het vaandel. Evenals het thema 'Techniek'. Reden voor Stedin om de Nationale AI-cursus te ondersteunen. Artificial of kunstmatige intelligentie is al lang geen toekomstmuziek meer. Ondanks de indrukwekkende ontwikkelingen, staat de technologie van AI nog in de kinderschoenen. Door de hele samenleving te betrekken, maar vooral jongeren op MBO-niveau, kan AI een technologie worden van en voor ons allemaal. Bovendien is

de Nationale AI-cursus de perfecte opstap voor mensen die in de richting van dit boeiende onderwerp door willen leren.

Naast bovengenoemde samenwerkingsverbanden, namen op zaterdag 5 oktober 20 Stedin-medewerkers deel aan het Laurentiusdiner in de Laurenskerk in Rotterdam. Dit tweejaarlijkse diner wordt georganiseerd om aandacht te vragen voor armoede in de stad Rotterdam. Samen met 80 andere vrijwilligers hebben de Stedin-collega's een diner geserveerd aan ruim 600 mensen die afhankelijk zijn van de Voedselbank of in sociaal isolement leven.

In 2019 was het totale sponsorbudget van Stedin € 120k waarvan een deel ook is aangewend voor maatschappelijke initiatieven en goede doelen waarbij individuele Stedin-medewerkers een actieve rol hadden. In 2017 was het sponsorbudget 175k en in 2018 225k.

'Missie H2', de bundeling van zes sterke Nederlandse bedrijven in de energieketen, is een partnership aangegaan met TeamNL. Gasunie, Shell Nederland, Remeha, Stedin Groep, Port of Amsterdam en Groningen Seaports gaan onder de noemer Missie H2 en als partner van TeamNL in aanloop naar en tijdens de Olympische en Paralympische Spelen van Tokyo 2020 waterstof promoten als belangrijke en duurzame energiedrager voor de (nabije) toekomst. Missie H2 - genoemd naar het waterstofmolecuul H₂ - steunt tegelijkertijd TeamNL op weg naar de Spelen van Tokyo 2020. Met deelname aan Missie H2 wil Stedin Groep Nederland verder kennis laten maken met waterstof en laten zien hoe het als alternatief voor aardgas kan werken in het verwarmen van huizen. Met behoud van het huidige gasnet.

Afval (in kg)

In onderstaande tabel geven we de hoeveelheid afval weer van Stedin Netbeheer.

Afval	2017	2018	2019
Totale hoeveelheid afval	6.400.386	8.588.912	9.576.136
Totale hoeveelheid afval recycled	5.831.399	7.755.969	8.623.144
Totale hoeveelheid afval niet-recycled	568.987	832.943	952.992
% afval niet-recycled	9%	10%	10%
Totale hoeveelheid asbest	487.730	771.930	718.550
% aandeel asbest in afval niet-recycled	86%	93%	75%

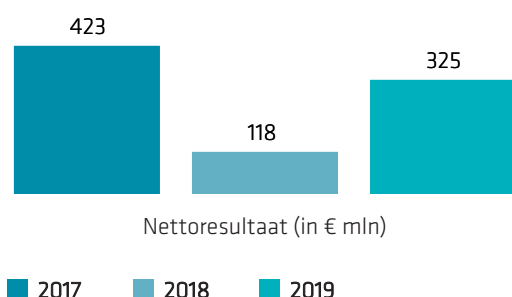


4. Financieel resultaat

Stedin Groep behaalde over 2019 een nettowinst van € 325 miljoen. Het resultaat is in lijn met onze verwachtingen.

Financieel resultaat 2019

Na aftrek van belastingen resulteert voor Stedin Groep een nettowinst vóór winstbestemming van € 325 miljoen (2018: € 118 miljoen). Het resultaat is daarmee met € 207 miljoen gestegen ten opzichte van 2018 en bevat € 251 miljoen gerelateerd aan de verkoop van Joulz Diensten in het eerste halfjaar 2019.



Als onderdeel van ons strategisch speerpunt 'duurzame bedrijfsvoering' is het van belang om financieel gezond te blijven. Zo blijft Stedin een betrouwbare en flexibele partner in de energietransitie. We blijven hierin grote stappen zetten:

- Stedin heeft een constructieve dialoog met haar aandeelhouders over de lange termijn financiering. Deze dialoog wordt in 2020 voortgezet.
- Er zijn afspraken gemaakt over de ambitie om de credit rating A- te handhaven met bijbehorende financiële ratio's als solvabiliteit en FFO/Netto Schuld.
- We continueren en versnellen een efficiënte en excellente bedrijfsvoering waarbij de operationele kasstromen zoveel mogelijk worden ingezet voor slimme investeringen.

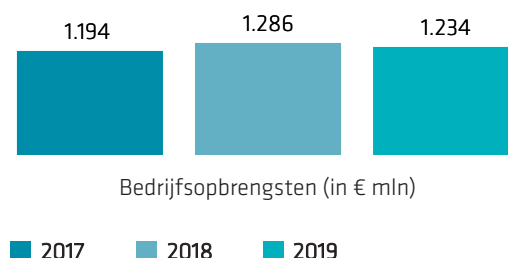
Verkoop Joulz Diensten

Op 30 april 2019 heeft Stedin haar infra- en meetbedrijf Joulz voor € 310 miljoen verkocht aan de Britse investeringsmaatschappij 3i Infrastructure. Beide onderdelen van Joulz richtten zich op de zakelijke markt en pasten daarmee niet bij de strategie van Stedin met een focus op gereguleerd netbeheer. De verkoopopbrengst is gebruikt om de balans van Stedin te verstevigen.

Bedrijfsopbrengsten

De in 2019 gerealiseerde bedrijfsopbrengsten bedroegen € 1.234 miljoen. Dit is € 52 miljoen (4%) lager dan in 2018 en

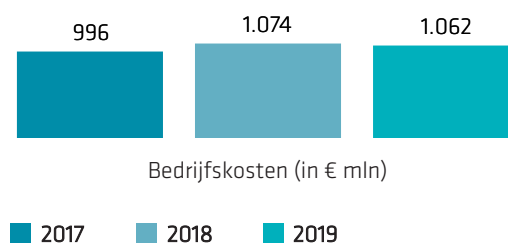
is bijna volledig gerelateerd aan niet-gereguleerde opbrengsten. Zo droeg Joulz Energy Solutions € 29 miljoen en Joulz Diensten € 46 miljoen bij aan de bedrijfsopbrengsten in 2018. De gereguleerde opbrengsten zijn nagenoeg gelijk aan vorig jaar.



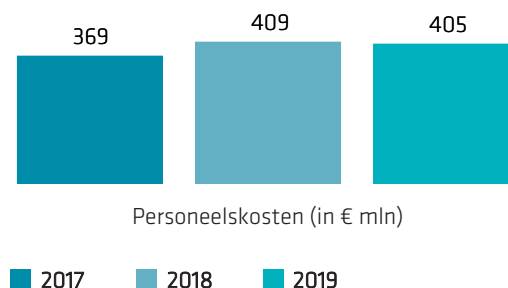
In het meetdomein komen de tarieven tot stand door het volgen van het tariefbesluit van de ACM. Daarnaast bevatten de tarieven een verlaging ter compensatie van de in eerdere jaren behaalde overrendementen.

Bedrijfskosten

Onze bedrijfskosten zijn in 2019 met € 12 miljoen (1%) gedaald naar € 1.062 miljoen door lagere personeelskosten en een netto daling van de overige kosten.

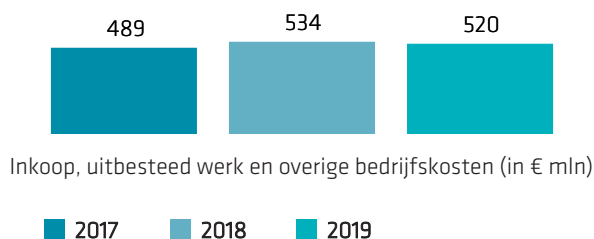


De personeelskosten bedroegen in 2019 € 405 miljoen (2018: € 409 miljoen).



Door de verkoop van het commerciële deel van Joulz Energy Solutions en Joulz Diensten daalden de personeelskosten met € 10 miljoen. Daar tegenover staat een stijging van de personeelskosten van € 6 miljoen gecompenseerd door een lagere personeelsvoorziening en reservering van vakantiedagen. De stijging wordt gedreven door gemiddeld hogere kosten per FTE als gevolg van de nieuwe bedrijfs-CAO die per 1 mei 2019 in werking is getreden en meer kosten per FTE door een groter aandeel ingeleende FTE's.

De kosten van inkoop, uitbesteed werk en overige bedrijfskosten zijn in 2019 met € 14 miljoen (3%) gedaald naar € 520 miljoen.



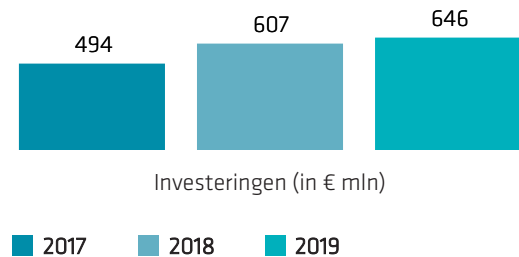
De inkoopkosten zijn € 5 miljoen gedaald ten opzichte van 2018 met name door dalende elektriciteitsprijzen.

De kosten uitbesteed werk en overige bedrijfskosten zijn met € 9 miljoen gedaald. De verkoop van Joulz Energy Solutions en Joulz Diensten resulteerde hier in een daling van € 49 miljoen en de implementatie van IFRS 16 Lease Accounting tot een daling van € 16 miljoen (bij gelijktijdige stijging van de afschrijvingen en financiële lasten). Hier staat een stijging van kosten tegenover van totaal € 53 miljoen met name door kosten voor de dotatie aan de voorziening voor het verwijderen van oude gasaansluitingen, door hogere juridische- en advieskosten, door gestegen klantgerelateerde werkzaamheden en door een stijging van de ICT kosten.

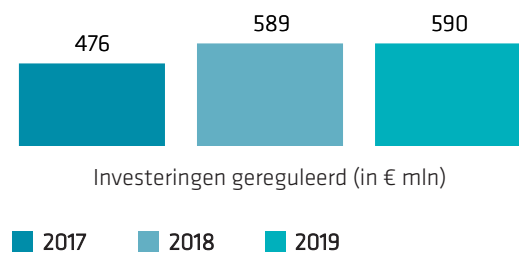
In 2019 hebben we € 8 miljoen bespaard in de bedrijfsvoering, onder andere door slimmer onderhoud te plegen. Ook zijn bij de installatie van slimme meters verdere optimalisatieslagen uitgevoerd in de planning van de werkstromen.

Investerings

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa bedroegen in 2019 € 646 miljoen, een stijging van 6,4% (2018: € 607 miljoen).



De investeringen in de gereguleerde netwerken zijn gestegen van € 589 miljoen in 2018 naar € 590 miljoen in 2019. Deze stijging heeft vooral betrekking op onze klant- en netgedreven activiteiten.

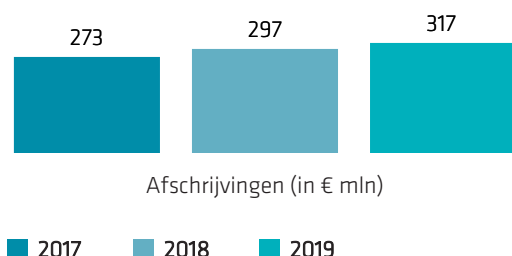


In het hoofdstuk [Beter Netbeheer](#) wordt nader ingegaan op de aard van de investeringen.

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van eigen en van ingehuurd personeel worden als geactiveerde productie in mindering gebracht op de bedrijfskosten. De kosten van geactiveerde uren zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 14 miljoen (8,4%) naar € 180 miljoen door het hogere investeringsniveau.

Afschrijvingen

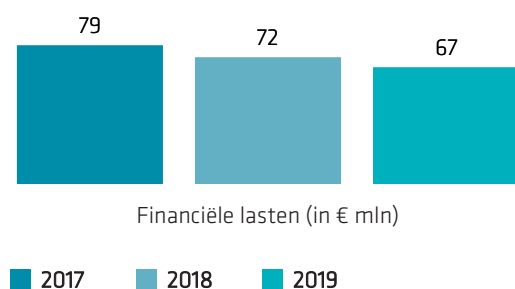
De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 317 miljoen en zijn hiermee met € 20 miljoen (6,7%) gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar.



Deze stijging is met name het gevolg van de eerder genoemde implementatie van IFRS 16 (€ 17 miljoen) naast hogere afschrijvingen door toename van de vaste activa (€ 36 miljoen) afgezet tegen lagere versnelde afschrijvingen (€ 16 miljoen) uit gereguleerde netwerken.

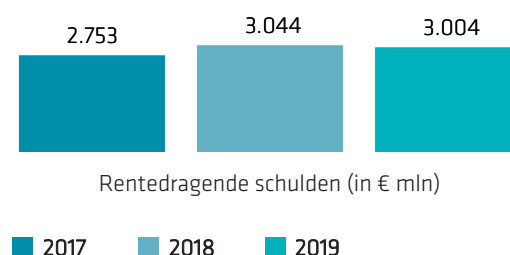
Financiering, financiële baten en lasten en liquiditeiten

Onze netto financiële lasten bedroegen in 2019 € 67 miljoen (2018: € 72 miljoen) en hebben voornamelijk betrekking op rentelasten van langlopende externe financieringen.

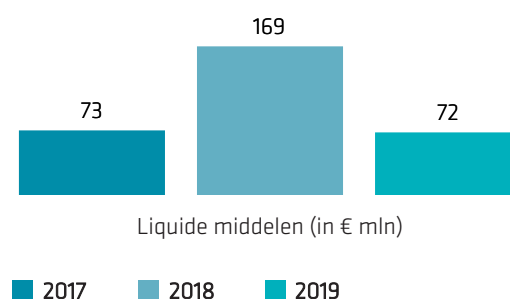


Stedin heeft de verkoopopbrengsten van Joulz Diensten gebruikt voor het aflossen van een deel van haar rentedragende leningen en het financieren van een deel van haar investeringen. De resterende negatieve kasstroom heeft geleid tot toegenomen financieringsbehoefte. Hierin is voorzien door uitgifte van een groene obligatie van € 500 miljoen in november 2019. Een deel van deze lening dient mede ter herfinanciering van bestaande leningen die in het vierde kwartaal van 2019 zijn afgelost. Verder is in november en december 2019 voor € 327 miljoen aan leningen afgelost ter optimalisatie van het rendement op vrij beschikbare middelen ten opzichte van de rentelasten. Per

saldo zijn de rentedragende schulden gedaald met € 40 miljoen naar € 3.004 miljoen ultimo 2019 (ultimo 2018: € 3.044 miljoen).

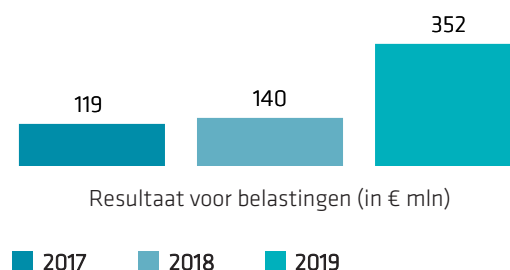


Onze liquide middelen ultimo 2019 bedragen € 72 miljoen (ultimo 2017: € 169 miljoen).



Belastingen

Het resultaat voor belastingen over 2019 bedraagt € 352 miljoen (2018: € 140 miljoen).



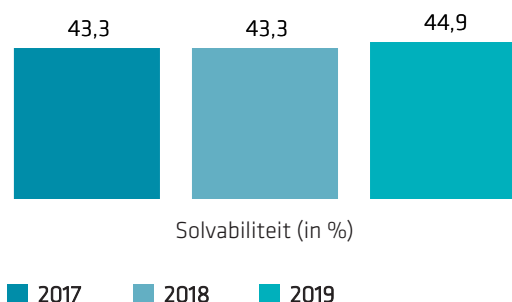
De belastinglast steeg in 2019 met € 5 miljoen naar € 27 miljoen. De effectieve belastingdruk 2019 (uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten) komt uit op 7,7% (2018: 15,7%).

In december 2019 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd om het vennootschapsbelastingtarief te verhogen naar 25% in 2020 en naar 21,7% in 2021. Dit

betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen in de toekomst tegen hogere tarieven zullen worden afgerekend met de Belastingdienst. De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen- en verplichtingen per 31 december 2019 reflecteren deze hogere tarieven in een negatief effect van € 2 miljoen op de vennootschapsbelasting.

Solvabiliteit en credit rating

Onze solvabiliteit bedroeg ultimo 2019 44,9% (ultimo 2018: 43,3%).



Het beleid van Stedin Groep is erop gericht om op de lange termijn een solvabiliteit van minimaal 40% te behouden. Stedin Groep heeft als doel om de lange termijn credit rating van A- met stabiel vooruitzicht volgens Standard & Poor's (S&P) duurzaam in stand te houden. Hiermee is er voldoende buffer om aan de minimale kredietwaardigheid vanuit het Besluit Financieel Beheer Netbeheerders (minimaal een rating van BBB/Baa2) te kunnen blijven voldoen. Per 31 juli 2019 heeft S&P de credit rating A- met stabiel vooruitzicht herbevestigd.



Financiering energietransitie

Stedin Groep wordt vanwege de energietransitie geconfronteerd met forse investeringen in het energienet in haar verzorgingsgebied. De raad van commissarissen, raad van bestuur en aandeelhouders van Stedin Groep zijn het erover eens dat actie nodig is om een betaalbare en betrouwbare energievoorziening ook in de toekomst te garanderen. De investeringen die Stedin moet doen vanwege de energietransitie komen bovenop de lopende investeringen die nodig zijn om het elektriciteit- en gasnet goed te laten functioneren. De toegestane inkomsten van Stedin groeien minder hard dan nodig is om al deze investeringen in de toekomst te kunnen blijven financieren.

De enorme investeringen in de energietransitie vragen de komende jaren veel van onze financiële positie. Stedin onderzoekt samen met een afvaardiging van aandeelhouders welke oplossingsrichtingen kunnen worden ingezet om de energietransitie te financieren.

‘Wij hebben een maatschappelijke taak om ons energienet betrouwbaar te houden, nu en in de toekomst. Daarom bekijken we met verschillende stakeholders de financieringsmogelijkheden van de energietransitie.’

5. Niet-gereguleerde activiteiten

Verkoop Joulz Diensten

Joulz Diensten is op 30 april 2019 verkocht aan de Britse investeringsmaatschappij 3i Infrastructure. De werkgelegenheid voor de medewerkers van Joulz blijft behouden. Joulz Diensten zal haar blik volledig richten op de commerciële markt. Dit biedt kansen voor de organisatie.

NetVerder

De activiteiten die niet met Joulz zijn verkocht continueren we onder de naam NetVerder B.V. Onder deze naam vallen vanaf 1 mei 2019 de activiteiten van het netwerkbedrijf gericht op het ontwikkelen, realiseren en onderhouden van energie-infrastructuren voor warmte, stoom en biogas.

Stoomnetwerk Rotterdam Botlek

Ook de activiteiten van Joulz Stoomnetwerken BV vallen nu onder NetVerder. In samenwerking met de bedrijven in de Botlek doet het stoomnetwerk in Rotterdam Botlek al bijna zeven jaar wat ervan wordt verwacht: het veilig en betrouwbaar transporteren van stoom en condensaats van stoomproducent AVR Afvalverwerking naar afnemer Emerald Kalama Chemical. Deze zijn beide gelegen in het Botlekgebied. Deze stoom is van duurzame herkomst. In 2019 zijn nieuwe stoombronnen aangesloten waardoor de leveringszekerheid verder wordt verhoogd. Het gaat hierbij om de biomassa energiecentrale (BEC) van AVR en stoom van Cabot Corporation. In 2019 is er in totaal ongeveer 223.000 ton stoom via Stoomnetwerk Rotterdam Botlek getransporteerd. Ook zijn er plannen om het stoomnetwerk aanzienlijk uit te breiden. Daarom is NetVerder intensief in gesprek met het havenbedrijf, overheden en met andere partijen in de Botlek om dit gezamenlijk te realiseren.

Verduurzaming warmte

Stedin Groep wil in lijn met haar strategie de energietransitie versnellen door actief te kijken naar verduurzaming van de warmtevoorziening in de gebouwde omgeving binnen haar verzorgingsgebied.

Voor het aardgasvrij maken van de gebouwde omgeving, is collectieve duurzame verwarming (zoals een warmtenet), naast elektrificatie, een mogelijke oplossing. NetVerder wil op het gebied van collectieve warmte leren en doen tegelijk om op tijd bij te kunnen dragen aan de verandering van het energiesysteem. Het uitfasen van aardgas in combinatie met verdere elektrificatie zorgt voor uitdagende aanpassingen van de publieke energie-infrastructuur.

NetVerder is daarom, vanuit het publieke belang, het afgelopen jaar doorgegaan met de ontwikkeling van een portfolio van projecten gericht op collectieve warmtesystemen. De rol van NetVerder in deze projecten is het ontwikkelen, realiseren en beheren van de benodigde infrastructuur hiervoor.

Het realiseren van een aardgasvrije warmtevoorziening is een lokale en collectieve opgave. Samenwerking tussen verschillende partijen zoals waterschappen, gemeenten, bedrijven, de andere netbeheerders, woningbouwcorporaties, maatschappelijke organisaties en bewoners is ook hier essentieel. NetVerder fungeert als de spil tussen al deze partijen en maakt het daardoor mogelijk om plannen voor open warmtenetten daadwerkelijk te realiseren. Uitgangspunt bij elke samenwerking is openheid en transparantie over alle facetten van de ontwikkeling. NetVerder is actief betrokken bij warmteprojecten in Delft, Rotterdam, Den Haag en een aantal kleinere gemeenten.

Duurzame verwarming in Delft

In Delft werkt NetVerder samen met woningcorporaties Woonbron, Vestia, Vidomes en DUWO, en de gemeente Delft om een warmtenet aan te leggen. Een warmtenet is de meest geschikte oplossing voor duurzame verwarming van in eerste instantie 69 woongebouwen met collectieve ketels in de wijken Voorhof en Buitenhof. Het betreft in totaal ongeveer 5.000 huurwoningen van de betreffende woningcorporaties. Een geothermiebron zal in eerste instantie fungeren als warmtebron. In een later stadium kan mogelijk ook gebruik gemaakt worden van de restwarmte uit de Rotterdamse haven. Deze gaat door de "Leiding door het Midden" via Delft naar Den Haag.

DNWG Infra

Hoogspanningstechniek, renovatie station Dodewaard

De afdeling Hoogspanningstechniek voert in opdracht van TenneT de renovatie van 380kV station Dodewaard uit. Dit station heeft een dubbelrail-configuratie met daarop aangesloten drie transformatorvelden en vier lijnvelden. De werkzaamheden bestaan uit het vervangen van de sterk verouderde besturings- en beveiligingsinstallaties. Het laatste gerenoveerde veld is in november 2019 in bedrijf genomen.

DNWG Warmte - Ouverture

DNWG Warmte B.V. (DNWG Warmte) is een onderdeel van DNWG en is opgericht om warmteprojecten te kunnen faciliteren. Zo wordt bijvoorbeeld de wijk Ouverture in Goes van warmte en koude voorzien.

DNWG Meetdiensten

De contracten voor meetdiensten bij Waterschap Scheldestromen en Windpark Krammer B.V. zijn voor de komende 15 jaar afgesloten. Voor meetdiensten is een aparte website ingericht (www.DNWG-meetdiensten.nl) die de toegankelijkheid voor klanten vereenvoudigt en een goed overzicht geeft van de producten en diensten die het meetbedrijf levert. Met de gemeente Middelburg en Waterschap Scheldestromen is een contract voor beheer contract afgesloten voor warmte- en koude levering aan beide kantoren via een gezamenlijke warmte/koude installatie.

Samenwerking DNWG Infra met Evides Waterbedrijf

In 2019 is DNWG samen met Evides gestart met een nieuwe methode voor het aanleggen van drinkwaterleidingen. De methode heet watervoerend aanleggen en houdt in dat elke

dag de sleuf dicht gaat en er daardoor minder overlast is voor de omgeving. De methode is goedkoper en een nieuwe standaard voor Evides Waterbedrijf.

Certificering

Voor de Certificatieregeling Kabelinfrastructuur en Buizenlegbedrijven (CKB) heeft DNWG Infra een hercertificatie gekregen voor ISO 27001 op basis van een audit in 2018. DNWG Infra is naast ODA (Onafhankelijk Diensten Aanbieder) en EMV (Erkend Meetverantwoordelijke) voor gas- en elektriciteitsmeetinrichtingen ook een erkend meetbedrijf voor warmte.

‘Henk van den Berg: We zitten volop in de energietransitie. Samen schakelen zorgt voor versnelling en verbinding. Stedin is hierin een onmisbare en deskundige schakel. Zonder schakels geen (glanzende) ketting.’



Henk van den Berg (rechts) heeft als bestuurslid van de 'CoöperatieHoekscheWaardDuurzaam' een postcoderoos-zonneproject technisch begeleid. Samen met woningbouwcoöperatie HW Wonen. Na realisatie zijn er nog 9 locaties van HW Wonen die in aanmerking komen voor een vervolg op dit project. Levent Kirkar, Productverantwoordelijke Teruglevering bij Stedin heeft ervoor gezorgd dat de opgewekte elektriciteit wordt teruggeleverd aan het net.

Wat hebben we geleerd

Stedin Groep werkt aan het zo goed mogelijk aanleggen, beheren en onderhouden van de energienetten in ons werkgebied. We zien daarbij het mogelijk maken van de energietransitie als een belangrijke taak. De belangrijkste geleerde lessen en ervaringen in 2019 hebben we verwerkt in de selectie en invulling van de vier strategische initiatieven waarop we ons in 2020 focussen.

Netcapaciteit

Dat de energietransitie in een versnelling is gekomen, hebben we in 2019 concreet zien worden in de problematiek rondom netcapaciteit. In verschillende delen van Nederland waren netbeheerders niet altijd in staat om nieuwe zonneparken op tijd op het elektriciteitsnet aan te sluiten. Voor Stedin was deze problematiek minder urgent dan voor andere netbeheerders, maar ook wij stellen onszelf de vraag hoe we hiermee moeten omgaan. Hebben we als netbeheerders deze forse groei van zonneparken wel op tijd zien aankomen? En wat kunnen we doen om ontwikkelingen tijdig op ons netvlies te hebben? Onze belangrijkste les is tweeledig. In de eerste plaats zullen wij als netbeheerders transparanter moeten zijn in onze beweegredenen en werkwijzen. Daar hoort bij dat wij duidelijk maken voor welke problemen wij onszelf gesteld zien en aan welke oplossingen we werken om deze problemen op te lossen of te voorkomen. Daar hoort ook bij dat we proactief informatie delen met marktpartijen en onszelf inspannen om deze informatie goed te ontsluiten. In de tweede plaats zullen we als netbeheerder ons veel duidelijker moeten laten horen in het maatschappelijke debat.

‘In deze fase van de energietransitie lopen we aan tegen lastige dilemma’s en deze moeten we bespreekbaar maken.’

Het is niet alleen van groot belang dat we onze energievoorziening duurzamer maken, maar ook dat de route daarnaartoe betaalbaar blijft voor onze klanten en ook uitvoerbaar is voor de netbeheerders. Daarom is regie en sturing vanuit de overheid zo belangrijk.

System Operator

Met alle aandacht die de huidige vragen rondom netcapaciteit opeisen, bestaat het risico dat we te weinig tijd steken in de langetermijntoekomst van ons bedrijf. Want

door de energietransitie verandert ook de rol die wij als regionale netbeheerders hebben. Zo zijn er de data.

‘In een slim energiesysteem spelen datastromen een belangrijke rol.’

Deze data moet opgehaald, gecontroleerd en geïnterpreteerd worden. We hebben data nodig als stuurinformatie voor onze assets. Boven op de fysieke laag van assets (kabels, trafo's, leidingen, stations) komt een digitale laag die we nodig hebben om de energiestromen door onze netten te monitoren, zodat we slim kunnen investeren in onze netten. Maar deze digitale laag stelt ons ook in staat deze energiestromen beter te sturen, zodat we onze assets beter kunnen inzetten. Deze nieuwe manier van netbeheer, digitaal netbeheer, betekent dat we nieuwe vaardigheden en rollen nodig hebben. We krijgen een grotere verantwoordelijkheid voor het leveringszeker en betaalbaar houden van ons energiesysteem. Dat is de reden dat we binnen het Strategisch Initiatief 'System Operator' aan deze nieuwe vaardigheden gaan werken.

Klantgericht aansluiten

De energietransitie versnelt. Dat zien we ook terug in de groei van het aantal aanvragen voor aansluitingen in 2019, met 20%. Dit in combinatie met een aanpassing in onze organisatie en hoge verwachtingen van de klant, maakt dat de klanttevredenheid op het gebied van aansluitingen nog niet het gewenste resultaat laten zien. We moeten wendbaarder worden, efficiënter werken en goed in contact blijven met onze klanten om op hun verwachtingen te kunnen inspelen en deze te managen. Deze aspecten zijn de kern van het Strategisch Initiatief 'Klantgericht aansluiten'.

Multidisciplinair

Een belangrijke les van 2019 is dat samenwerken hard werken is, maar dat samenwerken ook tot concreet resultaat leidt. In 2019 heeft Stedin fors ingezet op samenwerking met waterbedrijven. Daar zitten meerdere voordelen aan: we kunnen kosten besparen door in projecten samen te werken met waterbedrijven; dat bespaart kosten. En we kunnen de overlast voor onze klanten en gemeenten beperken. De resultaten die we daarmee geboekt hebben, overtreffen onze verwachtingen. We gaan hier in 2020 dus mee door!

Waar we in 2020 op inzetten

De energietransitie, de financiën en de uitdagingen op het vlak van capaciteitsmanagement zorgen ervoor dat we ons sterk moeten focussen. Alleen door focus én door samen te schakelen gaan we het werk voor elkaar krijgen. Daarom gaan we in 2020 onze activiteiten toespitsen op vier strategische initiatieven.

De vier strategische initiatieven:

1. System operator

Om energie te kunnen leveren aan klanten, moeten energiestromen worden voorspeld en gemanaged. Met een steeds groter aandeel van zon- en windenergie wordt dit steeds moeilijker. We worden steeds meer een 'system operator' die kijkt naar de energiestromen op systeemniveau, bijvoorbeeld rond congestie. Dat is een totaal andere insteek van netbeheer dan Stedin gewend is. Bovendien heeft deze beweging gevolgen voor de huidige én nieuwe rollen in de markt. Bijvoorbeeld voor TenneT, die nu de rol van systeemoperator op landelijk niveau vervult.

'De rol van system operator is nodig, omdat netbeheer steeds meer capaciteitsmanagement wordt.'

Het oplossen van bijvoorbeeld congestie kan sneller door interactie met de omgeving: het beïnvloeden van de productie en het gebruik. Dat alles kan alleen op basis van goede interne en externe informatiestromen. Zowel voor analyse en voorspelling, als voor het managen van de capaciteit. In 2020 moeten we onze organisatie, processen, informatiestromen en applicaties hierop aanpassen.

2. Klantgericht aansluiten

In 2019 hebben we met dit initiatief gewerkt aan de organisatorische inrichting van productstraten. In 2020 gaan we hierin een stap verder en benutten we de in 2019 behaalde resultaten op het gebied van digitalisering en datamanagement. Datamanagement speelt een cruciale rol om voortdurend te kunnen verbeteren. En door digitalisering kunnen we ons werk sneller, efficiënter en goedkoper uitvoeren. Met kortere doorlooptijden, een hogere klanttevredenheid en lagere kosten.

3. Multidisciplinair

Hoe zorgen we ervoor dat onze klanten zo min mogelijk hinder ondervinden van onze werkzaamheden? Een keer de straat open in plaats van meerdere keren. Dat is het doel van het programma 'Multidisciplinair'.

We willen werkzaamheden onder de grond voor gas- en elektriciteit gezamenlijk plannen en combineren met werkzaamheden op het gebied van water en media, eventueel aangevuld met warmte en riolering. Deze werkwijze gaan we toepassen in het gehele Stedin-verzorgingsgebied, waarbij we ons in eerste instantie concentreren op de samenwerking met de drinkwaterbedrijven. Deze werkwijze levert een significante besparing op.

4. Duurzame energietransitie

In de periode 2019-2021 gaan we, onder regie van gemeenten en provincies, verder in gesprek. Door te zorgen dat we met de juiste mensen en de juiste inhoud aan tafel zitten, kunnen we beter de consequenties van keuzes inzichtelijk maken, onderbouwd advies geven en besluitvorming beïnvloeden. De vaardigheden, producten en diensten hiervoor gaan we in 2020 vanuit dit initiatief verder op- en uitbouwen.

'Het initiatief duurzame energietransitie werkt als een aanjager van activiteiten, zodat de resultaten direct ingebed worden in de bedrijfsvoering.'



Governance

In dit hoofdstuk beschrijven we de governance rollen binnen Stedin Groep. De Nederlandse Corporate Governance Code is voor Stedin een belangrijk document waarin onder andere de verhouding tussen bestuur en toezicht is geregeld. Gelet op de maatschappelijke rol van Stedin Groep, is besloten om, voor zover mogelijk, vrijwillig de Nederlandse Corporate Governance Code te volgen.

Corporate Governance

Stedin Groep

Stedin Groep is de naam van de groep waarin onder andere Stedin Netbeheer B.V., DNWG Groep N.V. en NetVerder B.V. zijn ondergebracht. Stedin Holding N.V. staat aan het hoofd van de groepsstructuur en is direct of indirect statutair bestuurder van al haar dochtervennootschappen. Stedin Holding N.V. is een structuurvennootschap en past het volledige structuurregime toe. Stedin Groep heeft een two-tier bestuursstructuur met een raad van bestuur (RvB) en een raad van commissarissen (RvC). De RvB bestuurt de Stedin Groep; de RvC houdt toezicht. Beide raden handelen onafhankelijk van elkaar.

Netbeheerders Stedin en Enduris handelen non-discriminatoire. Dit betekent dat de netbeheerders geen enkele partij bevoordelen ten opzichte van andere partijen.

Corporate Governance Code en Stedin Groep

Stedin Groep vindt een goede corporate governance belangrijk. Uiteraard houdt Stedin Groep zich aan de governance-vereisten die voor het netwerkbedrijf voortvloeien uit de Elektriciteits- en de Gaswet. De Nederlandse Corporate Governance Code (CGC) is opgesteld voor beursgenoteerde bedrijven. Stedin Groep hoeft deze dus niet te volgen, want de aandelen zijn in handen van 44 Nederlandse gemeenten. Stedin Groep heeft in 2018 besloten om de CGC, voor zover mogelijk, vrijwillig toe te passen. Zo benadrukken wij onze verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke aspecten van ondernemen in het publieke domein.

De CGC zegt 'pas toe of leg uit'. Daarom lichten we toe welke principes uit de CGC niet van toepassing (kunnen) zijn op Stedin Groep. De belangrijkste verschillen met de Corporate Governance Code gaan erover dat Stedin Groep niet beursgenoteerd is. De aandelen zijn in handen van lagere overheden en een belangrijk deel van

onze bedrijfsactiviteiten is gereguleerd. We staan onder toezicht van de Autoriteit Consument en Markt (ACM) en we voeren een langetermijnstrategie. Ook is de beloningsstructuur van de bestuurders en commissarissen van Stedin Groep gereguleerd door de Wet Normering Topinkomens.

De CGC wordt toegepast op het niveau van Stedin Groep.

Afwijkingen van de Corporate Governance Code

- *Bepaling 2.1.9 onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen:* De vorige voorzitter van de raad van commissarissen (RvC), Pieter Trienekens, was twee jaar a.i. directeur geweest van Stedin Netbeheer B.V. Gelet op zijn deskundigheid zagen Stedin Groep en haar aandeelhouders geen belemmering in zijn positie als voorzitter van de RvC. Met het nieuwe voorzitterschap per 1 februari 2020 van Doede Vierstra is er op dit punt geen afwijking meer van artikel 2.1.9. van de CGC.
- *Bepaling 2.2.1 maximale (her)benoemingstermijnen bestuurders:* De RvC benoemt leden van de raad van bestuur (RvB) als statutair bestuurder voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar. Er is binnen Stedin Groep geen maximum aan het aantal herbenoemingen. Deze langere termijn helpt Stedin Groep om de continuïteit van het bestuur te waarborgen.
- *Bepaling 2.2.2 benoeming RvC:* Binnen Stedin Groep wordt een commissaris benoemd voor een periode van vier jaar. De commissaris kan voor maximaal twee termijnen van vier jaar worden herbenoemd. Deze langere (her)benoemingsperiode helpt de continuïteit van de RvC te waarborgen.
- *Bepaling 2.2.3 publiceren persbericht bij tussentijds aftreden RvB-leden:* Het standaard uitbrengen van een persbericht dient geen publiek belang. De RvB doet dat als de omstandigheden erom vragen. Vanzelfsprekend informeert Stedin Groep haar aandeelhouders over eventueel tussentijds aftreden.
- *Bepaling 2.3.2 instellen commissies:* Binnen Stedin Groep is om praktische redenen een gecombineerde selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie ingesteld.
- *Bepaling 4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties:* De aandelen van Stedin Holding zijn niet aan de beurs genoteerd; deze zijn in handen van 44 gemeenten. Stedin Groep heeft wel beursgenoteerde obligatieleningen uitgegeven. Deze zijn genoteerd aan de beurs van Luxemburg en Amsterdam. Stedin Groep organiseert eenmaal per jaar, na publicatie van de jaarcijfers, een call voor haar investeerders. Deze call wordt vooraf publiekelijk aan de investeerders aangekondigd. De

presentaties worden na afloop op de website van Stedin Groep geplaatst.

Van de hierna genoemde bepalingen wijken we af, omdat het structuurregime van toepassing is, de aandelen van Stedin Groep in handen zijn van 44 Nederlandse Gemeenten en dus niet aan de beurs zijn genoteerd en omdat de bestuursstructuur van Stedin Groep afwijkt (two-tier en geen one-tier board).

- 2.1.3 executive committee
- 2.8.2-2.8.3 overnamebod
- 3.1.3 beloning executive committee
- 3.3.2-3.3.3 beloning commissarissen in aandelen resp. aandelenbezit van commissarissen 4.2.3 – 4.2.4 en 4.2.6: analistenbijeenkomsten en beschermingsmaatregelen
- 4.3.3 ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag
- 4.3.4 stemrecht financieringspreferente aandelen
- 4.3.5 publiceren stembeleid institutionele beleggers
- 4.3.6 verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers
- 4.4 certificering van aandelen
- 5 one-tier bestuursstructuur

Het bestuur monitort de werking van de interne risico-beheersings- en controlesystemen en voert jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring gaat in op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance- en verslaggevingsrisico's. Dit is verder uitgewerkt in het hoofdstuk [Risicomanagement](#) en in de [In-control verklaring](#).

Governancerollen

Raad van bestuur

De raad van bestuur (RvB) van Stedin Groep is verantwoordelijk voor de prestaties van Stedin Groep en alle dochter vennootschappen binnen de groepsstructuur. Zo bepaalt de RvB de langetermijnstrategie, stelt zij de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap vast en benoemt zij de randvoorwaarden voor het realiseren van de strategie. De RvB weegt bij het uitvoeren van haar taken alle belangen zorgvuldig af, zoals die van klanten, aandeelhouders, medewerkers, vermogensverschaffers en de maatschappij. De RvB heeft [klant- en cultuurwaarden vastgesteld](#) die bijdragen aan een cultuur die gericht is op waardecreatie voor de lange termijn.

Binnen de RvB is een taakverdeling afgesproken, waarbij de collectieve verantwoordelijkheid van de RvB als geheel overeind blijft. De RvB blijft collectief verantwoordelijk voor alle besluiten. De verdeling van taken binnen de RvB is bepaald (en wordt zo nodig gewijzigd) door de RvB en

goedgekeurd door de RvC. Zowel de RvB als geheel als de individuele RvB-leden hebben de bevoegdheid om de vennootschap te vertegenwoordigen. In de interne Governance en authority manual is een regeling opgenomen over het krijgen van mandaten om Stedin Groep en haar dochtervennootschappen extern te vertegenwoordigen. Ook zijn hierin bijvoorbeeld drempelbedragen opgenomen voor het verrichten van (rechts)handelingen namens Stedin.

Reglement raad van bestuur

De RvB is, behalve aan wettelijke voorschriften en statuten, ook gebonden aan het Reglement raad van bestuur. Dit reglement is een aanvulling op deze voorschriften en bevat onder andere de taakverdeling, verantwoordelijkheden en werkwijze van de RvB. Het reglement volgt de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code, voor zover Stedin Groep deze toepast. De laatste versie van het RvB-reglement d.d. 3 juli 2018 staat op de website van [Stedin Groep](#). Dit geldt ook voor de reglementen van de RvC en haar commissies.

Benoeming en ontslag

De RvC benoemt leden van de RvB als statutair bestuurder voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar. De RvC is bevoegd om de leden van de RvB te schorsen of te ontslaan.

Management Team Strategie

In het Management Team (MT) Strategie hebben, naast de RvB-leden, ook de directeurs van Asset Management, HR en Strategie zitting. Samen met de General Counsel (en tevens vennootschapssecretaris) adviseert het MT Strategie over het monitoren en realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Het MT Strategie is zelf geen besluitvormend orgaan; dat is de RvB. Een positief advies van het MT Strategie wordt in de regel door de RvB met een RvB-besluit bekrachtigd.

Strategische Coalitie

Daarnaast is er de Strategische Coalitie. Hierin zitten, naast de leden van het MT Strategie, ruim twintig directeurs, managers en een afvaardiging van de ondernemingsraad. Zij geven invulling aan de strategie en de doorvertaling daarvan. Zij komen hiervoor een paar keer per jaar bijeen in een- en tweedaagse sessies. In deze bijeenkomsten is in 2019 aandacht geweest voor inspirerende voorbeelden uit andere bedrijven of bedrijfstakken en voor de business-en-controlcyclus en de jaarplancyclus. Ook is er inhoudelijke verdieping geweest over diverse strategische onderwerpen.

De Strategische Coalitie bestaat uit 11 vrouwen en 15 mannen.

Verdeling van zetels

In 2019 heeft de RvB bestaan uit vier leden: een Chief Executive Officer (CEO), een Chief Operating Officer (COO), een Chief Financial Officer (CFO) en een Chief Transition Officer (CTO).

De RvB bestaat uit drie mannelijke leden en één vrouwelijk lid (COO). Het percentage vrouw in de RvB komt daarbij op 25%. Het uitgangspunt is dat op het moment dat er een vacature komt in de RvB er een kans is op een meer evenwichtige verdeling van de zetels.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (RvC) van Stedin Holding N.V. adviseert de RvB, houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de dochterondernemingen. Ook treedt de RvC op als werkgever van de RvB. Zo benoemt de RvC leden van de RvB en kan de RvC RvB-leden schorsen of ontslaan (in afstemming met de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA). Dit staat ook in de statuten. De RvC van Stedin Holding N.V. is ook de RvC van de netbeheerders binnen de groep, dus van Stedin Netbeheer B.V. en van Enduris B.V. Zo staat dat ook in de statuten van beide netbeheerders (en die van Stedin Holding).

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

De RvC heeft twee permanente commissies, met de volgende samenstelling per oktober 2019:

- Een gecombineerde selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie (SRB-cie). Deze bestaat uit Pieter Trienekens, Hanne Buis (per 21-9-2018), Jules Kortenhorst (tot 1-2-2019) en Dick van Well. Dick van Well is voorzitter. Hanne Buis zal in de loop van 2020 het voorzitterschap overnemen.
- Een auditcommissie, bestaande uit Theo Eysink, Annie Krist en Dick van Well. Theo Eysink is voorzitter.

De commissies hebben hun eigen vergaderingen, die een voorbereiding zijn op de voltallige RvC-vergaderingen. In de RvC-vergadering brengen de commissies mondeling verslag uit en/of delen ze (concept-)notulen. De adviezen van de commissies vormen de basis voor de besluitvorming in de RvC-vergadering. De auditcommissie en de SRB-cie hebben

elk een reglement, waarin bepalingen voor hun functioneren zijn vastgelegd. De reglementen zijn te vinden op de website van [Stedin Groep](#).

De benoeming van leden van de RvC gebeurt door de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA), op voordracht van de RvC. Ingevolge de vastgestelde profielschets voor de omvang en samenstelling van de RvC, wordt bij de voordracht en benoeming rekening gehouden met de aard van de onderneming, de activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen.

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan voor maximaal twee termijnen van vier jaar worden herbenoemd. De RvC kan een commissaris schorsen. De Ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam kan een commissaris ontslaan. De AvA kan het vertrouwen in de voltallige of in afzonderlijke leden van de RvC opzeggen.

De leden van de RvC treden periodiek af volgens het rooster van aftreden dat de RvC heeft opgesteld. Het rooster moet zo veel mogelijk voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. Per 21 september 2019 geldt het rooster van aftreden zoals hieronder is weergegeven.

Verdeling van de zetels

De RvC bestaat sinds september 2019 tijdelijk uit zes leden van wie twee vrouwelijke; vanaf februari 2020 bestaat de RvC uit vijf leden en is de man-vrouwverdeling 3:2. De RvC voldoet met deze man-vrouw verdeling aan de gewenste diversiteit. Ook zijn diverse leeftijdscategorieën vertegenwoordigd in de RvC. Bij de zoektocht naar nieuwe RvC-leden is bewust gestreefd naar meer diversiteit in geslacht, onder andere door dit vooraf in de profielschets expliciet te benoemen en door dit streven mee te geven aan het werving- en selectiebureau. Ten slotte wordt de diversiteit in samenstelling meegenomen in de jaarlijkse evaluatie van de RvB en de RvC.

Rooster van aan- en aftreden

Naam	(Her)benoeming	Termijn eindigt per
drs. P. E.G. (Pieter) Trienekens	6 februari 2019	1 februari 2020
drs. D.G. (Doede) Vierstra RC	20 september 2019	20 september 2023
mr. drs. H.L. (Hanne) Buis	21 september 2018	21 september 2022
drs. A.J. (Annie) Krist	13 april 2018	13 april 2022
T.W. (Theo) Eysink RA	30 januari 2017	1 februari 2021
ing. D (Dick) van Well	30 januari 2017	1 februari 2021

Internal auditfunctie

De internal auditfunctie (IA-functie) wordt binnen Stedin Groep bekleed door de afdeling Internal Audit, een team van onafhankelijk opererende interne auditors. Internal Audit ondersteunt de organisatie door het geven van inzicht, advies en (aanvullende) zekerheid over de mate van risicobeheersing.

Internal Audit valt onder de verantwoordelijkheid van de CEO, en heeft direct toegang tot de Audit Committee en tot de externe accountant. De manager Internal Audit is aanwezig bij de vergaderingen van de Audit Committee. De Audit Committee houdt toezicht op de IA-functie en adviseert de RvC over het functioneren ervan.

Internal Audit stelt jaarlijks een auditplan op dat is gebaseerd op een risicoanalyse en gesprekken met senior management en de RvB. De input van de Audit Committee en de externe accountant worden daarin eveneens meegenomen. Internal Audit legt het auditjaarplan ter goedkeuring voor aan de RvB en vervolgens aan de RvC.

Internal Audit rapporteert periodiek aan de RvB en de RvC over audit gerelateerde onderwerpen, zoals belangrijke bevindingen, opvolging van aanbevelingen en realisatie van het auditplan. Internal Audit informeert ook de externe accountant hierover.

De externe accountant

Deloitte Accountants B.V. is de externe accountant van Stedin Groep. De externe accountant is aanwezig bij alle vergaderingen van de auditcommissie. Ook is de externe accountant jaarlijks aanwezig bij de AvA waar de jaarrekening wordt vastgesteld.

Integriteit

Gedragscode

Stedin Groep vindt een veilige werkomgeving en integer werkgever- en werknemerschap belangrijk. We hebben daarom onze normen en waarden vastgelegd in een gedragscode. Hierin staan de gewenste omgangsvormen tussen medewerkers onderling, maar ook met externe partijen zoals klanten, aandeelhouders of toezichthouders. Schending van mensenrechten, omkoping en andere vormen van corruptie worden niet getolereerd.

Op specifieke onderwerpen is de gedragscode nader uitgewerkt in richtlijnen, bijvoorbeeld voor mededinging, privacy en social media. De gedragscode van Stedin Groep en de richtlijnen zijn – in navolging van de Corporate Governance Code – op de website van Stedin Groep geplaatst. DNWG Groep hanteert haar eigen gedragscode met vergelijkbare uitgangspunten.

De Compliance Officer heeft dit jaar een tiental integriteitssessies gehouden op diverse locaties. Ook verschijnen regelmatig artikelen op Intranet waarin aandacht is voor integriteitsrisico's.

Privacy

Binnen Stedin Groep vinden we het belangrijk dat er zorgvuldig wordt omgegaan met persoonsgegevens. Om die te borgen, werken wij volgens het 'three lines of defence model'. Dit model bestaat uit een uitvoerende eerste lijn, een adviserende/ondersteunende tweede lijn en een derde controlerende lijn. De eerste lijn in dit model zijn de privacycoördinatoren die per afdeling werkzaam zijn. De Privacy Office is actief als adviseur en biedt ondersteuning aan de organisatie vanuit de tweede lijn. Tot slot is er de Functionaris Gegevensbescherming die op basis van onafhankelijkheid privacy-advies geeft aan het management en als intern toezichthouder de controlerende functie heeft.

Privacy gaat over de bescherming van persoonsgegevens en is vastgelegd in Europese privacywetgeving. Om te voldoen aan deze geldende wetgeving heeft de Privacy Office van Stedin Groep in 2019 het privacybeleid nader uitgewerkt in praktische richtlijnen met bijbehorende werkbare tools.

Meldpunten

Stedin Groep beschikt over aparte meldpunten voor security- en integriteitsincidenten. Hier kunnen medewerkers melding doen van niet-integer gedrag of een vermoeden hiervan, en van beveiligingsincidenten in de werkomgeving. Bij niet-integer gedrag gaat het ook om omkoping, andere vormen van corruptie of schending van mensenrechten. Bij beveiligingsincidenten in de werkomgeving gaat het zowel om informatiebeveiliging als om fysieke beveiliging. De afhandeling van integriteitsincidenten vindt plaats op basis van de Richtlijn Integriteitsincidenten en Misstanden. In 2019 zijn er binnen Stedin Groep (excl. DNWG) 344 meldingen bij de meldpunten binnen gekomen inzake mogelijke schending van de gedragscode. Van 63 meldingen is tot op heden vastgesteld dat deze een integriteitselement bevatten. Daarvan hadden er 0 een discriminatoir element in de zin van het discriminatie artikel.

Vertrouwenspersonen

Medewerkers kunnen voor meldingen ook terecht bij een van de vertrouwenspersonen van de organisatie. Net als in 2018 waren er in 2019 bij Stedin drie vertrouwenspersonen. DNWG heeft vier vertrouwenspersonen. Een vertrouwenspersoon heeft een geheimhoudingsplicht en handelt nooit uit eigen beweging en zonder toestemming van de betreffende medewerker. Een vertrouwenspersoon ontvangt een vergoeding voor de werkzaamheden.

Externe melding

Vindt een medewerker dat een misstand binnen het bedrijf niet of niet adequaat is afgehandeld volgens de interne klokkenluidersregeling, én gaat het daarbij om een misstand van maatschappelijk belang? Dan kan de medewerker ervoor kiezen om zich te wenden tot het externe Huis voor klokkenluiders. De [klokkenluidersregeling](#) is gepubliceerd op de website van Stedin Groep.

Ketenverantwoordelijkheid

In 2019 hebben we het materiële thema over de inkoop van materialen en diensten verbreed van 'duurzame inkoop' naar 'maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten'. Dit doet meer recht aan onze [One Planet ambities](#) op het gebied van CO₂-uitstoot, mobiliteit, grondstoffen en inclusieve samenleving. Met een inkoopvolume van Stedin Groep van

€ 810 miljoen per jaar in Nederland hebben we op dit terrein een [wezenlijke impact](#).

Stedin verwacht van haar leveranciers een moreel verantwoorde houding in de omgang met productiemiddelen en mensen. Met inkoopvoorwaarden, (raam)contracten, aanbestedingscriteria en de eind 2019 aangescherpte '[Stedin Gedragscode voor leveranciers](#)' zorgen we voor de borging van wet- en regelgeving op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen bij onze (toe)leveranciers. Met de ondertekening van onze gedragscode committeren zij zich aan de uitgangspunten op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, eerlijk zakendoen (waaronder het voorkomen van fraude en corruptie), veiligheid, integriteit en aan onze One Planet doelstellingen. Ook verwachten we van onze leveranciers dat ze scherp letten op de naleving van (inter)nationale wet- en regelgeving en onze gedragscode door hun toeleveranciers en de derden die zij inschakelen.

Onze gedragscode is gebaseerd op de richtlijnen van de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling), de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens en de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden opgesteld door de International Labor Organisation.

De grootste veranderingen in de aangescherpte '[Stedin Gedragscode voor leveranciers](#)' is de toegenomen nadruk op mensenrechten en het verbod op het gebruik van materialen die gewonnen worden in gebieden met (wapen)conflicten en die (vaak) illegaal worden verhandeld.

Stedin Groep onderkent dat leveranciers zich in verschillende stadia van ontwikkeling bevinden en wil op basis van gelijkwaardigheid bouwen aan sterke relaties. Om de maatschappelijke uitdagingen aan te gaan, ontwikkelen wij - waar nodig - gezamenlijk met onze leveranciers oplossingen.

Risicoanalyse toeleverketen

In 2019 heeft Stedin Groep een Potential Risk Analysis uitgevoerd op basis van de 'MVO Risico Checker' van MVO Nederland. De criteria zijn gebaseerd op de OESO-richtlijnen en hebben betrekking op eerlijk zakendoen, mensenrechten & ethiek, arbeidsrechten en milieu & omgeving. Onze top 50 (toe)leveranciers (incl. 2 nieuwe leveranciers die in 2019 zijn toegevoegd) van producten die essentieel zijn voor onze operatie (zoals kabels, buizen, transformatoren, slimme meters en bedrijfskleding) hebben een score gekregen die de potentiële risico's weergeeft. De score is op basis van de producten die we bij ze afnemen en het land van herkomst van deze producten. Deze top 50 vertegenwoordigt

€160 miljoen aan inkoopvolume (19,8%). Van de primaire materialen die wij bij deze top 50 leveranciers inkopen komt 97,4% uit Europa, 2,5% uit Azië en 0,1% uit Noord-Amerika.

De risicoanalyse op basis van de 'MVO Risico Checker' heeft ons geholpen inzicht te krijgen in de risico's die spelen in onze toeleverketen. Zo weten wij door de analyse dat er bij 18 van de leveranciers uit de top 50 een potentieel risico is op vrijheid van vereniging, dat er bij 7 van de top 50 leveranciers een potentieel risico op kinderarbeid in de keten is, en dat er bij 21 van de 50 leveranciers een potentieel risico op dwangarbeid is. Deze potentiële risico's bevinden zich vaak verder terug in de keten en vinden hun oorsprong door het land van herkomst of de aard van het product. Doordat deze potentiële risico's nu bij ons bekend zijn, kunnen we er samen met de leverancier actie op ondernemen.

De risicoanalyse wordt op twee manieren ingezet:

- Ten eerste als richtlijn voor inkopers voor het opstellen van selectie- en gunningscriteria. Als bijvoorbeeld een contract afloopt kunnen we bij de aanbesteding van deze producten de gunning en selectiecriteria aanpassen om de mogelijke risico's te verlagen. Ook bij aanbestedingen die in 2020 worden uitgezet, letten wij hier scherp op.
- Ten tweede gebruiken we de analyse om te bepalen bij welke bestaande leveranciers we in 2020 audits en/of assessments willen uitvoeren. Dit doen we bij de leveranciers met de hoogste scores op de Potential Risk Analysis. Het doel hiervan is om te kunnen vaststellen of onze Stedin Gedragscode juist wordt nageleefd. Als dit niet het geval is, krijgt de leverancier de kans om deze risico's te mitigeren met het uitvoeren van een verbeterplan. Bij onvoldoende resultaat sluiten we de leverancier uit. In 2020 breiden we de Potential Risk Analysis uit naar onze overige leveranciers.

De afdeling Inkoop heeft goed zicht op de Corporate Social Responsibility-criteria die worden gesteld bij nieuwe aanbestedingen en in welke mate leveranciers hieraan voldoen. Zo kan zij continu sturen op verbeteringen.

Personalia raad van bestuur Stedin Groep



De heer drs. M.W.M. (Marc) van der Linden

Voorzitter / CEO

Marc van der Linden (1972) is per 1-2-2017 benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. Daarvoor was hij, sinds december 2012, lid van de raad van bestuur van Eneco Holding N.V. Hij startte in 1997 bij Eneco en bekleedde diverse functies, waaronder die van directeur van Eneco Energy Projects, directeur van Eneco Installatiebedrijven en directeur van Eneco Wind. Voor die tijd werkte Marc bij Van Gansewinkel Groep. Hij studeerde economie aan de Universiteit van Tilburg.

Verantwoordelijkheden: Strategie, Corporate Affairs, HR, Communicatie, Internal Audit.

Nevenfunctie: Voorzitter Netbeheer Nederland, Lid Cyber Security Raad Nederland, Lid Economic Board Zuid-Holland, Lid Raad van Advies Technisch College Rotterdam en lid van de Taskforce Infrastructuur Klimaatakkoord Industrie.



De heer drs. D. (Danny) Benima RC

Lid / CFO (per 1 januari 2019)

Danny Benima (1978) is CFO en lid van de raad van bestuur van Stedin Groep. Hiervoor werkte Benima bij Arcadis als CFO van Zuid-Europa. De afgelopen jaren vervulde hij diverse financiële posities bij Arcadis en Stork. Danny studeerde International management (HES Amsterdam) en Bedrijfskunde met Financieel Management als afstudeerrichting (Nyenrode). Danny is Registercontroller (Universiteit van Tilburg).

Verantwoordelijkheden: Control & Risk, Finance & Accounting, Inkoop, Treasury.

Nevenfunctie: Bestuurslid Utility Connect



Mevrouw drs. J.A.M. (Judith) Koole

Lid / COO

Judith Koole (1969) is per 1-2-2017 benoemd tot lid van de raad van bestuur. Daarvoor was zij directeur Klant en Markt van Stedin Netbeheer B.V. Zij startte in 2012 bij Stedin en was onder meer manager Programmaregie en manager van ReVisie (integratie Stedin/Joulz). Voor die tijd werkte zij bij

Delta en bij SITA (SUEZ) in eindverantwoordelijke lijnfuncties. Ze studeerde Frans en Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Verantwoordelijkheden: Storing & Onderhoud, Aanleg & Vervanging, Meterkast & Aansluiting, Klant & Markt, VGMK (Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Kwaliteit).

Nevenfunctie: Commissaris bij de N.V. Westerscheldetunnel.



De heer ir. D. (David) Peters

Lid / CTO

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

Verantwoordelijkheden: Data Office, Change Office, Asset Management, Innovatie, NetVerder, DNWG, IT.

Nevenfuncties: Bestuurslid Stichting Zeeuwse Publieke Belangen, Voorzitter RvT USEF, Lid algemeen bestuur Elaad, Lid board EDSO.

Alle leden van de raad van bestuur hebben de Nederlandse nationaliteit.

Het belang van onze materiële thema's is terug te zien in de nevenfuncties die onze leden van de RvB vervullen en de gremia waarbinnen zij actief zijn.

Personalia raad van commissarissen



De heer drs. P.E.G. (Pieter) Trienekens
(voorzitter tot 1-2-2020)

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



De heer drs. D.G. (Doede) Vierstra RC
(vanaf 20-9-2019, voorzitter vanaf 1-2-2020)

Doede Vierstra (1958) is bestuurder namens de Ondernemingskamer van het Hof in Amsterdam en voorzitter van de Investeringscommissie van het Fries Schone Energie Fonds (FSFE). In het verleden was hij voorzitter van de WENB (de Werkgeversvereniging Energie- en Nutsbedrijven). Hierdoor is hij bekend met de uitdagingen van de energietransitie voor Stedin Groep. Zijn ruime ervaring met publieke stakeholders, waaronder publieke aandeelhouders, heeft hij onder andere opgedaan bij zijn werkzaamheden als CFO van Nuon.



De heer drs. J.T.H.M. (Jules) Kortenhorst MBA
(tot 1 februari 2019)

Jules Kortenhorst (1961) was van 2013 tot 2019 lid van de RvC van Stedin Netbeheer B.V. Van 2006 tot 2008 was hij Tweede Kamerlid voor het CDA. Daarvoor werkte hij onder andere voor Shell. In de Kamer hield hij zich onder meer bezig met innovatiebeleid. Na zijn vertrek uit de Kamer was hij tot 2011 directeur van de Europese Klimaat Stichting. In 2012 is hij als ondernemer aan de slag gegaan. Sinds september 2013 is hij werkzaam als CEO van Rocky Mountain Institute, een denktank in de VS gericht op de energietransitie.



Mevrouw drs. A.J. (Annie) Krist

Annie Krist (1960) begon haar carrière bij N.V. Nederlandse Gasunie in 1987. Eind jaren 90 was ze lid van het team dat verantwoordelijk was voor aanpassingen als gevolg van de liberalisering van de gasmarkt. In 2005 trad ze toe tot het

managementteam van Gasunie Transport Services. Van 2008 tot 2011 was zij hier Directeur Strategie en Deelnemingen, vanaf 1-7-2011 Algemeen Directeur en van 1-5-2016 tot 1-4-2017 lid van de Executive Board en CEO. Per 1-4-2017 is ze benoemd tot CEO van GasTerra.



De heer ing. D. (Dick) van Well

Dick van Well (1948) was van 2012 tot 2017 lid van de RvC van Stedin Netbeheer B.V. Van 1998 tot oktober 2010 was hij voorzitter van de RvB van bouwbedrijf Dura Vermeer, waar hij sinds 1973 werkzaam was en diverse functies heeft vervuld. Hij is onder meer lid van de RvC van Dura Vermeer Groep N.V. en van APG Groep N.V. Ook is de heer van Well bestuurder van de Stichting Continuïteit Feijenoord.



De heer T.W. (Theo) Eysink RA

Theo Eysink (1966) begon zijn carrière bij Arthur Andersen en werkte vervolgens tussen 1996 en 2006 in financiële functies bij KLM Catering, Spuigroep en Electrabel. Van 2006 tot 2010 was hij VP Finance bij Bombardier Transportation Holding. Daarna werd hij CFO van Stork Technical Services. In 2012 werd hij EVP Corporate Control bij KPN en per 1-5-2018 is hij benoemd tot CFO van de divisie Zakelijke Markt van KPN. Hij heeft toezichthoudende ervaring in de (semi-)publieke sector. De heer Eysink is ook lid van de RvC van Vesteda Investment Management B.V.



Mevrouw mr. drs. H.L. (Hanne) Buis

Hanne Buis (1976) is algemeen directeur van Lelystad Airport, onderdeel van Royal Schiphol Group. Voordat ze algemeen directeur werd, bekleedde ze verschillende functies bij luchthaven Schiphol. Daar beheerste ze complexe operationele processen. Als luchthavendirecteur weet zij hoe het is om een bedrijf te leiden dat voor grote veranderingen staat met impact op de omgeving. Daarnaast heeft ze veel ervaring in het samenwerken met verschillende lokale en regionale overheden en met het rijk en is ze lid van de Raad van Toezicht van de Nederlandse Bachvereniging.

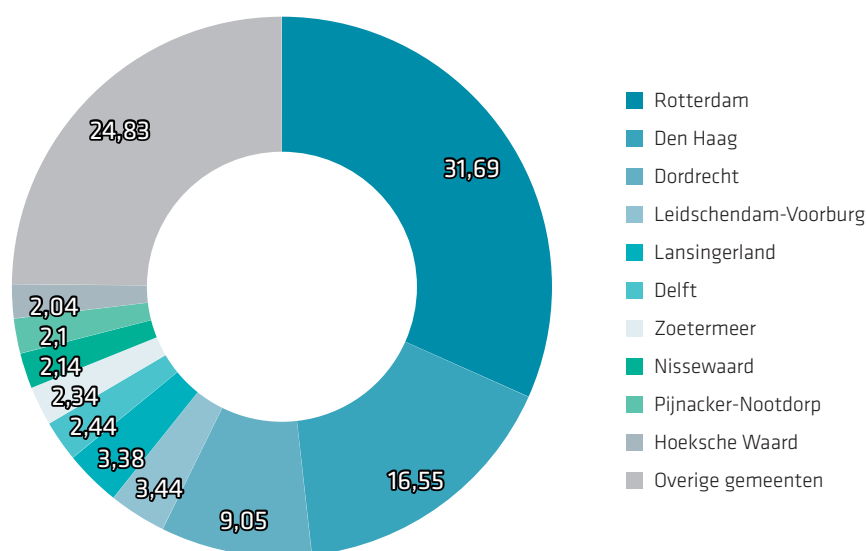
Alle leden van de raad van commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

Aandeelhouders

Samen met onze klanten, aandeelhouders en partners werken we aan een duurzamere samenleving. Met de steun van onze aandeelhouders, in 2019 44 Nederlandse gemeenten, maken we onze duurzame koers waar.

Het maatschappelijk kapitaal van Stedin Holding N.V. is verdeeld in 20 miljoen gewone aandelen. Er zijn geen preferente aandelen. Elk aandeel geeft recht op één stem. Er zijn geen certificaten van aandelen uitgegeven. Er zijn geen vruchtgebruikers of pandhouders van aandelen met stemrecht.

Gemeenten met meer dan 2% van de aandelen



Gemeenten met minder dan 2% van de aandelen

Aalsmeer	Goeree-Overflakkee	Papendrecht
Achtkarspelen	Gorinchem	Ridderkerk
Alblasserdam	Haarlemmermeer	Rijswijk
Albrandswaard	Hardinxveld-Giessendam	Schiedam
Ameland	Heemstede	Schiermonnikoog
Amstelveen	Hellevoetsluis	Sliedrecht
Barendrecht	Hendrik Ido Ambacht	Uithoorn
Bloemendaal	Krimpen aan den IJssel	Vijfheerenlanden
Brielle	Krimpenerwaard	Westbetuwe
Capelle aan den IJssel	Molenlanden	Westvoorne
Castricum	Noardeast-Fryslân	Zandvoort
		Zwijndrecht

‘Met de steun van onze
aandeelhouders, maken we
onze duurzame koers waar.’

Risicomanagement

Stedin Groep ziet het managen van risico's en kansen voor het realiseren van (strategische) doelen als een belangrijke lijnverantwoordelijkheid. De risico's en kansen zijn dan ook integraal onderdeel van de jaarplancycclus. Deze aanpak draagt eraan bij dat Stedin Groep doelgericht omgaat met onzekerheden (risico's en kansen) bij het realiseren van haar doelstellingen.

Risicogovernance

Bij het ontwikkelen en uitvoeren van de strategie van Stedin Groep besteedt de RvB veel aandacht aan de risico's en kansen die hieraan verbonden zijn.

De RvB is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van risicomanagement, samen met de directie van de verschillende bedrijfsonderdelen. Ze worden ondersteund door stafafdelingen die zijn gespecialiseerd in de functionele gebieden, zoals Corporate Risk Management; Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Kwaliteit (VGMK); Business Continuity Management; Security Office, Corporate Affairs en Compliance & Integriteit. Daarnaast heeft de lijnafdeling Asset Management de taak om met voorstellen voor (vervangings)investeringen te komen op basis van een risicoanalyse waarvoor de ISO-NTA 8120 (ISO 55000) standaard gehanteerd wordt. De operationele assetrisico's worden beschreven in het Kwaliteits- en capaciteitsdocument 2018-2020 (Investeringsplan) elektriciteit en gas. Het investeringsplan voor de jaren 2020 - 2022 is vanaf half juni beschikbaar op www.stedin.net. Internal audit voert audits uit en rapporteert de resultaten aan de RvB en de auditcommissie van de RvC. Een gedetailleerde uitwerking van risicogovernance vindt u op www.stedingroep.nl.

Risicomanagement-proces

Het Enterprise Risk Management (ERM) raamwerk van Stedin Groep bevat zowel langetermijn- als kortetermijn-onzekerheden. Voor de inrichting van dit raamwerk hebben we ons laten leiden door het COSO-ERM -raamwerk en de ISO 31000-standaard. Het risicomanagement-proces is een vast onderdeel van de jaarlijkse standaard business planning en controlcycclus.

Langetermijn-onzekerheden

Met betrekking tot de langetermijn-onzekerheden bevat het risicomanagement-proces zowel risico's als kansen die onzekerheden vormen bij de realisatie van de

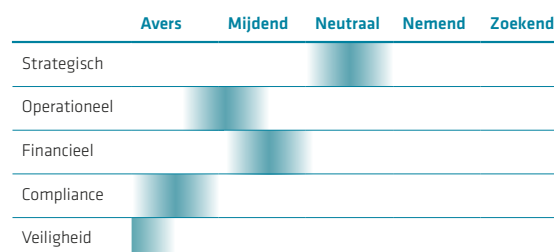
langetermijnstrategie. De ontwikkelingen van deze onzekerheden worden eens per kwartaal geactualiseerd en gerapporteerd. Daarnaast vormen deze langetermijn-onzekerheden onder andere input in de selectie van de strategische initiatieven, maken ze deel uit van de financieel-strategische prognoses en worden ze meegenomen in het jaarplanproces. Via dit proces worden de langetermijn-onzekerheden zo veel mogelijk geadresseerd in de planvorming.

Kortetermijn-onzekerheden

Voor de kortetermijn-onzekerheden worden risico's en kansen en daarmee samenhangende beheersmaatregelen geïdentificeerd. Deze zijn gekoppeld aan de bedrijfs- en afdelingsdoelen zoals die zijn opgenomen in de afdelingsplannen voor 2020. We inventariseren en actualiseren dit minimaal één keer per jaar. Over de ontwikkeling van deze risico's en de effectiviteit van de genomen beheersmaatregelen rapporteren we maandelijks via businessunit-reviews aan de RvB. Periodiek beoordeelt het afdelingsmanagement, in het kader van het 'Samen in Control proces', via zelfevaluatie of de beheersmaatregelen op deze risico's effectief zijn. Ook wordt verbeterpotentieel vastgesteld en worden acties gesignaleerd. De uitkomsten van deze zelfevaluaties worden twee maal per jaar door het management via een Letter of Representation aan het bestuur gerapporteerd. Ze vormen onder andere de basis voor de In Control-verklaring van de RvB.

Risicobereidheid

Om onze organisatiedoelstellingen te realiseren, moeten we in bepaalde mate risico nemen. De mate waarin we bereid zijn om risico's te lopen (de risicobereidheid) verschilt per risicocategorie:



Bij zowel de risico's en kansen zoekt Stedin Groep continu de balans tussen haar maatschappelijke rol, de beschikbare (financiële) middelen en de omgeving.

- **Strategisch - Neutraal:** Stedin Groep is bereid gematigde risico's te nemen voor het realiseren van haar missie, visie en strategische doelstellingen.
- **Operationeel - Mijdend:** Stedin Groep heeft bij risico's rond de leveringszekerheid een mijdende risicobereidheid. Hierbij zoekt Stedin Groep de balans tussen leveringszekerheid en de (maatschappelijke) betaalbaarheid.
- **Financieel - Mijdend:** Stedin Groep is een kapitaalintensieve onderneming. Om onze betrouwbare dienstverlening aan klanten betaalbaar te houden streven we naar een A- rating van Standard & Poor's. Wij accepteren geen risico's die deze rating kunnen bedreigen. Om deze rating te behouden is onder andere de betrouwbaarheid van onze financiële verslaggeving randvoorwaardelijk.
- **Compliance - Avers:** Wij vervullen een gereguleerde taak in de energiewereld. Daarom streven we ernaar om te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
- **Veiligheid - Avers:** De elektriciteit- en gasinfrastructuur is potentieel (levens)gevaarlijk. Waar het om de veiligheid van onze medewerkers en onze omgeving gaat hebben we de laagst mogelijke risicobereidheid.

Ontwikkelingen 2019

Stedin Groep zette het integraal risicomanagement in 2019 voort, dat zich richt op langetermijn-risico's en -kansen. Dit jaar werkten we intensiever samen binnen de verschillende risicodisciplines zoals bijvoorbeeld Cybersecurity en Compliance. De langetermijn-risico's en -kansen zijn een vast onderdeel in de besturing van de organisatie én bij de invulling van jaarplannen. De langetermijn-risico's en -kansen waren ook input voor de financiële strategische prognose. Daarbij hebben we de mogelijke impact van deze onzekerheden naar potentiële financiële effecten vertaald.

We hebben de eerste stappen gezet om het risicobereidheidsmodel uit 2018 te vertalen naar instrumentaria en risicodialogen. In deze risicodialogen bespreken we de hoogte van de risicobereidheid en relateren deze aan de actuele omvang van het risico. In 2019 hebben we ook invulling gegeven aan het in 2018 voorgestelde

verbetertraject om risico's en controls die impact kunnen hebben op financiële verslaglegging te formaliseren. Tot slot hebben we in 2019 risk- en controlworkshops gehouden over kortetermijn-risico's en -kansen op afdelingsniveau en om het risicobewustzijn binnen de organisatie te vergroten.

Corporate Risk Management

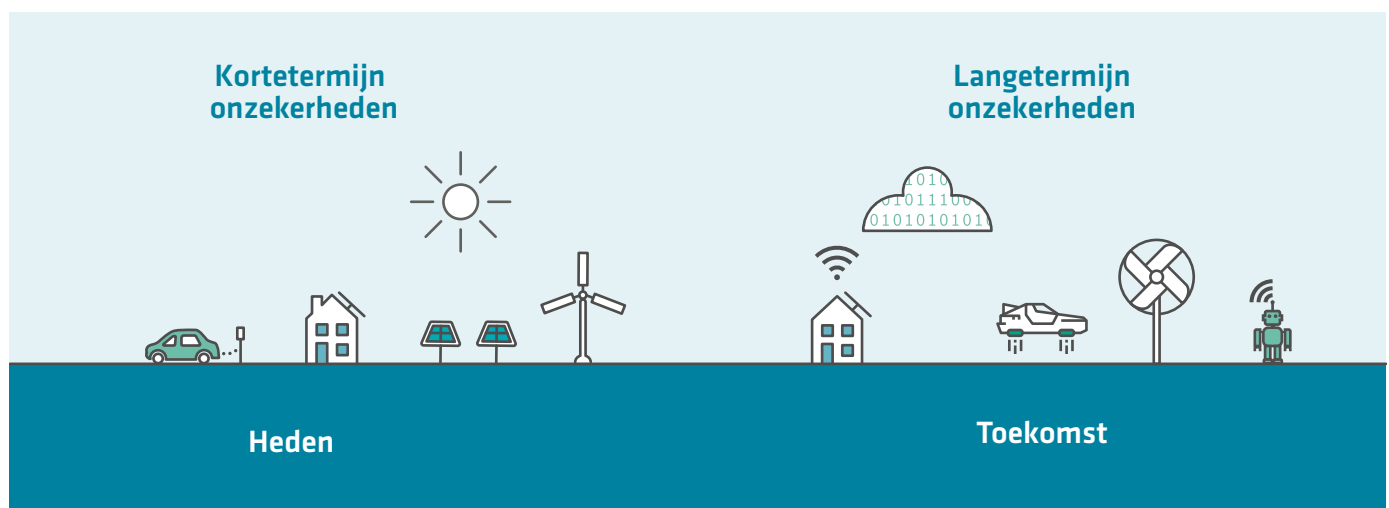
In 2019 heeft Stedin volgens het 'Three Lines of Defense'-model verder invulling gegeven aan de inrichting van de afdeling Corporate Risk Management. In dit model worden de eerste lijn (Business), de tweede lijn (Risicomanagement) en de derde lijn (Internal Audit) aan elkaar gekoppeld zodat de taken en verantwoordelijkheden op het gebied van risicomanagement beter worden ingevuld. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in meer specialisatie. Hiermee vergroten we de kennis en het bewustzijn van de verschillende risicogebieden.

Implementeren van nieuwe risicomanagement-applicatie

In 2019 is een nieuwe risicomanagement-applicatie geïmplementeerd. Dit is in samenwerking met stakeholders gebeurd om ervoor te zorgen dat we allemaal op dezelfde manier werken. Deze applicatie maakt het makkelijker om binnen Stedin het 'Samen In Control proces' te faciliteren en zorgt voor meer standaardisatie. De applicatie is een wezenlijke stap om doelgericht om te gaan met risico's in de organisatie, kansen te maximaliseren en de kwaliteit en veiligheid van ons werk te waarborgen.

Formaliseren risico's en controls gerelateerd aan financiële verslaglegging

Stedin Groep heeft een doorlopend 'Samen In Control'-programma. Daarbinnen is in 2019 verder gewerkt aan het in kaart brengen van de risico's, processen en de



beheersingsmaatregelen rond financiële verslaglegging. Dit heeft geleid tot een nieuw Control Framework voor financiële verslaglegging. Op belangrijke onderdelen zijn in 2019 al verbeteringen doorgevoerd, zoals in de processen Materiële Vaste Activa en Financial Close. Tegelijkertijd zijn de nieuwe lease accounting standaarden geïmplementeerd. Hierbij is met verschillende afdelingen binnen de organisatie samengewerkt zodat we één logische keten met elkaar vormen. Stedin implementeert het volledige Control Framework in 2020.

Onderdeel van het 'Samen in Control'-programma is nadrukkelijk ook dat continu geleerd wordt en verbeteringen worden aangebracht op een beheerste manier, waardoor wij niet alleen in-control zijn, maar ook efficiënt blijven.

Omgang met fraude-risico's

Ook in het afgelopen jaar heeft Corporate Risk Management in samenwerking met Compliance een fraude risicoanalyse opgesteld die inzicht geeft in de activiteiten waar Stedin het meeste risico loopt op fraude. De compliance officer rapporteert periodiek over geconstateerde fraude aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

Risico's en onzekerheden met een belangrijke impact in 2019

In 2019 hebben zich een aantal risico's voorgedaan die een belangrijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van Stedin Groep:

1. **Impact verhoogde TenneT tarieven 2020:** Door extra investeringen in de energietransitie stijgen in 2020 de tarieven van de landelijke netbeheerder TenneT fors. Deze nieuwe tarieven worden grotendeels in rekening gebracht bij alle regionale netbeheerders van het elektriciteitsnet. Deze extra kostenpost heeft direct effect op het financieel resultaat van Stedin en leidt tot een extra stijging van de energierekening voor huishoudens en bedrijven. Financiële voorspelbaarheid is belangrijk zodat onze klanten en aandeelhouders weten waar ze aan toe zijn. Daarom hebben we samen met de andere regionale netbeheerders en branchevereniging Netbeheer Nederland een zienswijze ingediend bij de Autoriteit Consument en Markt (ACM) over de tariefberekening. Vanuit Netbeheer Nederland, waar Stedin Netbeheer B.V. deel van uitmaakt, worden gesprekken gevoerd met ACM en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat om gezamenlijk tot oplossingsrichtingen te komen.
2. **Stikstof problematiek:** De landelijke problematiek rondom de uitstoot van stikstof en het verbod op bouwactiviteiten heeft ook impact op grote hoogspanningstrajecten gehad die hierdoor vertraging hebben opgelopen. De planning van deze trajecten verplaatst zich naar 2020. De ontwikkelingen hiervan worden op de voet gevolgd om hierop te kunnen anticiperen.
3. **Versneld saneren grijs gietijzer:** Toezichthouder Staatstoezicht op de Mijnen (SodM) heeft naar aanleiding van een gasexplosie in Den Haag aan alle netbeheerders gevraagd om het lopende

vervangingsprogramma voor grijs gietijzeren gasleidingen versneld uit te voeren. Deze versnelling vraagt om extra investeringen. Bij de werkzaamheden wordt gekeken naar de samenwerking met gemeenten en andere partijen om eventueel gezamenlijk op te trekken, zoals het vervangen van het riool of de waterleiding. Op die manier kan de overlast voor de omgeving worden beperkt. Bij de uitvoering wordt nadrukkelijk ook gekeken naar de duurzame ambities ten aanzien van aardgasvrije gebouwde omgeving.

4. **Asbest in de fitterskit:** In augustus 2019 is bij voorbereidende werkzaamheden ontdekt dat in de afdichting van koppelingen in gasleidingen een materiaal is gebruikt waar asbest in is verwerkt. Het asbest is gevonden in een zogenoemde 'fitters-kit' uit de jaren 60 en 70 van de vorige eeuw. Een eerste inventarisatie wijst uit dat in een deel van de kit asbest voorkomt. Uit voorzorg worden alle koppelingen die geplaatst zijn voor 1975, en waar fitterskit is gebruikt, asbestverdacht beschouwd. De netbeheerders hebben na het aantreffen van asbestsporen in de kit direct passende veiligheidsmaatregelen genomen. Er is een aanvullend onderzoek gestart onder meer naar waar en wanneer deze asbesthoudende kit is gebruikt. Het onderzoek loopt per heden nog.

Voor inzicht in de ongevallen in 2019 verwijzen we naar [Veiligheid en security](#).

Voor inzicht in de uitvalduur van elektriciteit en gas verwijzen we naar [Betrouwbaarheid van onze netten](#).

Voor inzicht in onzekerheden over de slimme meter verwijzen we naar [Hoge kwaliteit van producten en diensten](#).



Vooruitblik 2020

In 2020 gaat de afdeling risicomanagement door op de ingeslagen weg. Het gegroeide team gaat de organisatie nog meer ondersteunen bij het uitvoeren van strategische en operationele risico assessments. Ook de financiële risico's worden nadrukkelijker onder de loep genomen. Verder zal de afdeling risicomanagement actiever ondersteunen bij het benutten van de verbeteringsvoorstellen in de organisatie door concrete acties te adviseren en de uitvoering hiervan te monitoren. Er wordt een aantal stappen gezet in de verdere concretisering van de risicobereidheid, de monitoring daarop en de rapportageprocessen worden verder aangescherpt.

De kerngedachte van risicomanagement blijft: het ondersteunen van de lijn in het uitvoeren van risicomanagement. Daarvoor is het nodig om dicht op de activiteiten van de verschillende afdelingen te zitten. Dit realiseren we met accountmanagers vanuit risicomanagement. Omdat er meer risicobeheersfuncties zijn binnen Stedin zoals informatiebeveiliging, compliance, veiligheid en juridische zaken, is het zaak om methoden en technieken daar waar mogelijk vergelijkbaar te houden. Zo ontstaat een uniform risicobeeld. Dit ondersteunen we in de uitvoering veelal met een in 2019 gerealiseerde risicomanagementapplicatie. Hiermee zullen we de aantoonbare mate van risicobeheersing verder verhogen.

Impact coronavirus

Op het moment van publicatie van dit jaarverslag over 2019 zijn er verregaande maatregelen genomen in de strijd tegen het coronavirus.

De energie-infrastructuur is vitaal voor onze maatschappij. Ook in deze situatie nemen we alle nodige maatregelen om ons elektriciteits- en gasnet zo betrouwbaar te houden als altijd. Meer over de impact van de coronacrisis leest u in het hoofdstuk 'Gebeurtenissen na balansdatum'.

Belangrijkste risico's en kansen Stedin Groep 2019

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste risico's en kansen. Onze financiële verslaggevingsrisico's zijn nader toegelicht in de onderdelen **Schattingen, aannames en veronderstellingen** en **Beheersing van financiële risico's van de jaarrekening**.

Koppeling risico's en kansen aan strategische speerpunten en materiële onderwerpen

Risico	Categorie	Materiële onderwerpen	Strategische speerpunten			Ontwikkeling t.o.v. 2018
			 Beter netbeheer	 Energietransitie mogelijk maken	 Duurzame bedrijfsvoering	
Cyberaanval	Operationeel	Dataveiligheid, privacy en cybersecurity - Leveringszekerheid - Reputatie	•		•	⊖
Niet beschikken over voldoende personeel met de juiste (technische) competenties	Operationeel	Voldoende technisch/ICT-personeel - Opleiden en ontwikkelen		•	•	↓
IT landschap ontoereikend voor de toekomst	Strategisch	Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•	•	⊖
Wendbaarheid van de organisatie	Strategisch	Verandervermogen organisatie - Reputatie	•	•	•	⊖
Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving	Compliance	Stakeholderdialoog en omgeving Warmtetransitie	•			⊖
Onzekerheid langetermijn financiering	Financieel	Economische, financiële prestaties - Investeren in infrastructuur		•	•	⊖
Impact van ongevallen	Veiligheid	Veiligheid op het werk en in de omgeving - Reputatie			•	⊖
Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit	Strategisch	Investeren in infrastructuur - Bijdragen aan de energietransitie - Klanttevredenheid - Stakeholderdialoog en omgeving	•	•	•	+
Verliezen communicatienetwerk	Operationeel	Bijdragen aan de energietransitie - Reputatie		•	•	↑

Kans

Strategische leveranciersrelaties	Stakeholderdialoog en omgeving Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten		•		↑
Disruptieve technologieën en methoden	Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•		⊖
Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen	Bijdragen aan de energietransitie - Reputatie - Klanttevredenheid - Stakeholderdialoog en omgeving	•	•		↑
Bouwen van een toekomstbestendig IT landschap	Slimme netten, datatechnologie en innovatie - Dataveiligheid, privacy en cybersecurity	•	•		⊖

+ Nieuw in 2019 / = Gelijk t.o.v. 2018 / ↑ Gestegen t.o.v. 2018 / ↓ Gedaald t.o.v. 2018

Titel van risico:	② Niet beschikken over voldoende medewerkers met juiste (technische) competenties
Omschrijving van het risico	Door vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt bestaat het risico dat we niet meer voldoende personeel met de juiste (technische) competenties hebben.
Risicobereidheid	Mijdend
Ontwikkeling t.o.v. 2018	↓
Risico-inschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	Het Strategisch Personeelsplan geeft ons nieuwe inzichten waarmee we beter de risico's in kaart hebben. Samen met branchegenoten pakken we de uitdaging aan door een visie te ontwikkelen, initiatieven uit te wisselen en van elkaar te leren. We zijn gestart met een onderzoek naar strategisch werven, werven in het buitenland en functiegericht werven. Tot slot zijn we gestart met een arbeidsmarkt campagne.

Titel van risico:	③ IT-landschap ontoereikend voor de toekomst
Omschrijving van het risico	Stedin Groep heeft een integrale IT-infrastructuur nodig om de (toekomstige) primaire processen te kunnen ondersteunen en de energietransitie mogelijk te maken.
Risicobereidheid	Neutraal
Ontwikkeling t.o.v. 2018	=
Risico-inschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	Het afgelopen jaar zijn diverse acties in gang gezet om het IT landschap voor de toekomst in te richten. Zo is de transformatie naar cloud-oplossingen vol ingezet. De snelheid van de veranderingen door de energietransitie, in combinatie met de digitale transformatie, neemt toe.

Titel van risico:	④ Wendbaarheid van de organisatie
Omschrijving van het risico	Cultuur en gedrag van Stedin Groep moet mee veranderen met de veranderingen in het energielandschap om de rol in de energietransitie te kunnen waarmaken.
Risicobereidheid	Neutraal
Ontwikkeling t.o.v. 2018	=
Risico-inschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	Bij het succesvol uitvoeren van onze strategie zijn de leidinggevendenden belangrijk. Tijdens twee Kick Forward sessies in 2019 vertaalden zij samen met de RvB de strategie naar acties voor hun teams. We verbinden nieuw talent aan Stedin via het programma van onze managementtrainees (de Toekomstmakers). Ook zetten we het prestatie management voort om de managementkwaliteiten van onze leidinggevendenden te ondersteunen.

Titel van risico:	⑤ Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving
Omschrijving van het risico	Nationale of Europese overheden kunnen ongewenste besluiten nemen over de rol van de regionale netbeheerder. Hierdoor kan onzekerheid ontstaan over het kunnen uitvoeren van onze strategie.
Risicobereidheid	Avers
Ontwikkeling t.o.v. 2018	=
Risico-inschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	Stedin Groep volgt de ontwikkelingen in Europa en Den Haag op de voet en is, bij voorkeur via de branchevereniging Netbeheer Nederland, vertegenwoordigd in de landelijke lobby. Onze afdeling Regulering neemt deel aan de Europese lobby. Stedin Groep is ruim van tevoren op de hoogte van aanpassingen in bestaande wetgeving en van nieuwe wetten. In 2019 hebben we in het bijzonder aandacht gegeven aan de dialoog met overheden en andere stakeholders over de toekomst van de warmtemarkt. Daarnaast heeft het gesprek over de oplossingen voor de problematiek rondom voldoende netcapaciteit onze volle aandacht.

+ Nieuw in 2019 / = Gelijk t.o.v. 2018 / ↑ Gestegen t.o.v. 2018 / ↓ Gedaald t.o.v. 2018

Titel van risico:	⑥ Onzekerheid langetermijn financiering
Omschrijving van het risico	Een reguleringsmodel dat niet aansluit op de financiële uitdagingen van de netbeheerders bij de energietransitie, brengt het risico op verder stijgende kosten en niet tijdig meestijgende gereuleerde opbrengsten. Hierdoor kan de beschikbaarheid van financiering in het geding komen.
Risicobereidheid	Mijdend
Ontwikkeling t.o.v. 2018	=
Risico-inschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	Om ervoor te zorgen dat we de noodzakelijke investeringen kunnen doen, moeten we kritisch blijven kijken naar de doelmatigheid in de eigen operatie en inspelen op de ontwikkelingen van financiële markten, wetgeving en regulering. Dit risico is ook besproken met onze stakeholders (zie Verslag raad van commissarissen, Auditcommissie). In 2019 is duidelijk geworden dat we ingrijpende maatregelen moeten nemen als het huidige reguleringsregime blijft zoals het is. Dit is niet wenselijk. We overleggen met alle betrokken partijen, waaronder het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de Autoriteit Consument en Markt, zowel rechtstreeks als ook in Netbeheer Nederland-verband.

Titel van risico:	⑦ Impact van ongevallen
Omschrijving van het risico	Door onvoldoende veiligheidsbewustzijn en lerend vermogen ontstaat de kans op onveilige situaties. Dit kan Stedin Groep reputatieschade en sancties van toezichthouders opleveren.
Risicobereidheid	Avers
Ontwikkeling t.o.v. 2018	=
Risico-inschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	Ons meerjaren-veiligheidsprogramma is gebaseerd op de principes van de High Reliability Organization. Hiervan hebben we fase 1 'Bewust worden' afgerond in 2018 en zijn we gestart met fase 2 'Bijleren'. De gehele organisatie Stedin Netbeheer is in 2019 gecertificeerd voor trede 3 van de Veiligheidsladder. We zijn gestart met de voorbereiding van fase 3 'Inslippen'.

Titel van risico:	⑧ Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit
Omschrijving van het risico	Indien we onze netten niet tijdig verzwaren, is het mogelijk dat we onze klanten geen transportcapaciteit ter beschikking kunnen stellen. We voldoen in die situatie niet aan de klantwens, de klant zal zijn project moeten annuleren en dit vertraagt de realisatie van de klimaatdoelstellingen.
Risicobereidheid	Neutraal
Ontwikkeling t.o.v. 2018	+
Risico-inschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	Stedin zit bij alle relevante Regionale energiestrategieën aan tafel zodat de energie-infrastructuur goed meegewogen wordt. We publiceren capaciteitskaarten zodat onze klanten weten waar mogelijke knelpunten kunnen ontstaan in het net. Ook is onze investeringshouding proactiever en zijn 'Masterplannen' opgesteld waarmee inzichtelijk is wat de benodigde infrastructuur is om de doelstellingen voor 2050 te realiseren.

+ Nieuw in 2019 / = Gelijk t.o.v. 2018 / ↑ Gestegen t.o.v. 2018 / ↓ Gedaald t.o.v. 2018

Titel van risico:	⑨ Verliezen van communicatienetwerk
Omschrijving van het risico	Door onzekerheden over de beschikbaarheid van onze communicatienetwerken (GPRS en CDMA) bestaat het risico dat we de slimme meters niet kunnen uitlezen.
Risicobereidheid	Mijndend
Ontwikkeling t.o.v.2018	↑
Risico-inschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	De frequentie voor CDMA is voor slechts 4 jaar verlengd. Tegen deze korte termijn hebben wij bezwaar aangetekend met het oog op de nodige lange termijn continuïteit. Wat betreft GPRS onderhandelen we intensief met de commerciële telecompagnijen om zo de dienstverlening van GPRS te verlengen tot na 2025. Ook werken we aan een opvolgend communicatieplatform (LTE-M) ter vervanging van GPRS.

Kansen:

Titel van kans:	① Strategische leveranciersrelaties
Omschrijving van kans	Strategische relaties met leveranciers vergroten onze slagkracht en verbeteren onze kostenefficiëntie.
Ontwikkeling t.o.v. 2018	↑
Kansinschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	De awareness voor strategische leveranciersrelaties is in het afgelopen jaar, mede door incidenten in de leveringsketen, verder toegenomen en heeft geresulteerd in de oprichting van een Strategic Vendor Board.

Titel van kans:	② Disruptieve technologieën en methoden
Omschrijving van kans	We zien als kans om nieuwe technologieën toe te passen en data effectief te benutten om onze taak binnen het energiesysteem beter uit te voeren, ons innovatief vermogen te verhogen, efficiënter te werken en de energietransitie mogelijk te maken.
Ontwikkeling t.o.v. 2018	=
Kansinschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	In 2019 hebben we o.a. succesvol geëxperimenteerd met waterstof in het aardgasnetwerk en decentrale energieopwek en -uitwisseling in combinatie met blockchain technologie. Ook werken we met nieuwe modellen om de warmtetransitie inzichtelijk en beheersbaar te maken.

Titel van kans:	③ Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen
Omschrijving van kans	Door stakeholders en klanten te faciliteren en regie te geven stellen wij hen in staat het energiesysteem te verduurzamen.
Ontwikkeling t.o.v. 2018	↑
Kansinschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	Wij werken intensiever samen met klanten, gemeenten, woningbouwcorporaties en water- en warmtebedrijven voor het verduurzamen van de gebouwde omgeving. Stedin Groep streeft naar een gezamenlijk plan op regionaal, stedelijk en wijkniveau. Stedin digitaliseert haar klantprocessen, waardoor klanten zelf aan de knoppen kunnen zitten.

+ Nieuw in 2019 / = Gelijk t.o.v. 2018 / ↑ Gestegen t.o.v. 2018 / ↓ Gedaald t.o.v. 2018

Titel van kans:	④ Bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap
Omschrijving van kans	Stedin Groep wordt in toenemende mate een data- en IT-gedreven organisatie. Met het bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap vergroten we onze flexibiliteit en innovatief vermogen.
Ontwikkeling t.o.v. 2018	=
Kansinschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2019	De snelheid van de veranderingen door de energietransitie in combinatie met de digitale transformatie neemt toe. Om dit tempo te kunnen volgen, is in de 2e helft van 2019 een veranderingstraject ingezet om ICT beter in te richten en te positioneren binnen de organisatie.

+ Nieuw in 2019 / = Gelijk t.o.v. 2018 / ↑ Gestegen t.o.v. 2018 / ↓ Gedaald t.o.v. 2018

In control-verklaring

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

Wij hebben de opzet en de werking van het systeem gedurende 2019 gemonitord en geëvalueerd en besproken binnen het management en bestuur alsook met de raad van commissarissen. Monitoring en evaluatie heeft onder meer plaatsgevonden op basis van de periodieke monitoringrapportages van operationele risico's en controls, de business self-assessments resulterende in Letter of Representations en kwartaal updates van de strategische risico's en kansen. Tevens is rekening gehouden met de informatie uit rapportages vanuit de interne auditfunctie en externe accountant. Ondanks de toegenomen kwaliteit van ons interne beheersingssysteem onderkennen wij de noodzaak tot verdere verbeteringen in ons interne beheersingssysteem, zoals nader uiteengezet in de risicomanagement paragraaf in dit verslag.

Wij verklaren dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Rotterdam, 23 maart 2020

Raad van bestuur,

Marc van der Linden, CEO (voorzitter)

Danny Benima, CFO

Judith Koole, COO

David Peters, CTO

Verslag raad van commissarissen

106	Verslag Raad van Commissarissen
111	Remuneratierapportage over 2019

Verslag Raad van Commissarissen

In dit verslag legt de RvC verantwoording af over de invulling van zijn werkzaamheden in 2019.

In 2019 heeft Stedin Groep haar strategische rol in de energietransitie verder verstevigd. Stedin weet steeds beter te schakelen met haar stakeholders en heeft zicht op haar speelveld. Stedin is bijvoorbeeld uitdrukkelijk vertegenwoordigd bij de ontwikkelingen rondom het Klimaatakkoord. De voorzitter van de RvB is benoemd tot lid van de adviesraad van de Taskforce Infrastructuur Klimaatakkoord Industrie. Daarnaast is hij onder meer lid van de Cyber Security Raad Nederland. Wij zien dat de strategische keuze voor 'focus op netbeheer' de nodige bestuurlijke aandacht voor de operatie blijft vragen. Dit jaar was er daarnaast specifieke aandacht voor het strategische speerpunt 'duurzame bedrijfsvoering', en dan met name de doelstelling 'financieel gezond'.

Onderwerpen

Afstoten van niet-gereguleerde activiteiten

Naast reguliere onderwerpen is een aantal ontwikkelingen in 2019 noemenswaardig. Zo speelde de verkoop van Joulz Diensten; de activiteiten binnen dat organisatiedeel pasten niet (meer) in de strategie van Stedin Groep nu de focus ligt

op de netbeheeractiviteiten. De RvC is goed bij dit traject betrokken geweest. Op een zorgvuldige manier is bekeken en met de RvC afgestemd welke activiteiten het precies betrof, hoe deze ontvloten konden worden, hoe belangen van medewerkers en klanten konden worden gerespecteerd en welke partijen geschikte overnamekandidaten zouden zijn. Dit heeft uiteindelijk per 30 april 2019 geresulteerd in een succesvolle verkoop aan 3i Infrastructure.

Treasury

Zowel in de auditcommissie als in de RvC is regelmatig aandacht besteed aan treasury-onderwerpen, zoals de uitgifte van een 'groene' obligatielening (Green Bond) in het najaar. We zijn tevreden met de B-rating op het gebied van duurzaamheid dat het toonaangevende ratingbureau ISS ESG ons heeft toegekend. Stedin Groep behoort hiermee bij de topresteerders binnen haar sector in Europa. We zien dat investeerders steeds meer waarde hechten aan een duurzame bedrijfsvoering op alle terreinen.

Beloningsbeleid

Het in 2018 vastgestelde beloningsbeleid is per 1 januari 2019 binnen de kaders die volgen uit de Wet Normering Topinkomens op details aangepast. De aanpassingen hebben betrekking op de vaste-onkostenvergoeding en een periodieke herijking van het mobiliteitsbeleid.



Van links naar rechts Theo Eysink, Pieter Trienekens, Hanne Buis, Doede Vierstra, Annie Krist, Dick van Well

Aandeelhouders en langetermijnfinanciering

De governance-afspraken die in 2018 zijn gemaakt hebben ook effect gehad op het jaarplanproces en de betrokkenheid van de aandeelhouders daarin. Anders dan in voorgaande jaren worden aandeelhouders vroegtijdig in de gelegenheid gesteld een advies uit te brengen over het geregleerde gedeelte van het jaarplan van Stedin Groep. In de buitengewone aandeelhoudersvergadering van 6 februari 2019 is het advies van de algemene vergadering op het Stedin Groep Jaarplan 2019, geregleerde domein, ter stemming gebracht. Mede naar aanleiding van het besprokene op die vergadering, heeft het bestuur, in samenspraak met de RvC, besloten om eenmalig het voorstel voor het beoogde dividend over 2019 te corrigeren. Hierover leest u meer in het onderdeel [Winstbestemming](#) in de jaarrekening.

Ook is een gezamenlijke werkgroep die zich bezighoudt met langetermijnfinanciering in het leven geroepen. In deze werkgroep onderzoeken Stedin en een vertegenwoordiging van de aandeelhouders, ieder bijgestaan door hun adviseurs, de mogelijkheden voor de financierbaarheid van de energietransitie op langere termijn. De RvC vindt constructief overleg tussen Stedin en haar aandeelhouders belangrijk. De (voor)financiering van de energietransitie in het huidige reguleringsmodel is een financiële uitdaging voor netbeheerders en dus ook voor Stedin Groep. Dit vraagt veel van de organisatie, maar ook van haar aandeelhouders.

‘In dit proces is ‘samen schakelen’ een noodzaak en een uitdaging.’

De RvC is positief over de manier waarop de organisatie en de aandeelhouders ieder hun verantwoordelijkheid pakken in dit proces. De RvC is hier nauw bij betrokken. Het uitgangspunt van de werkgroep om de huidige credit rating van Stedin groep (A-) ook voor de toekomst te behouden vindt de RvC van groot belang. Het overnemen van dit uitgangspunt door de aandeelhouders in hun vergadering van september is een duidelijke indicatie dat ook van die zijde het belang van een betaalbare energietransitie wordt onderschreven.

Andere belangrijke onderwerpen

Andere in het oog springende onderwerpen die in 2019 aandacht van de RvC hebben gevraagd, zijn de ontwikkelingen op het gebied van data, warmte en waterstof, het Klimaatakkoord, het Control Framework, (de vergunningsverstrekking aan) Utility Connect en de Visie

Stedin Groep 2020-2025. Ook veiligheid is regelmatig besproken. Het is goed te zien dat de vele inspanningen en de aandacht op dit vlak hun effect sorteren in een verbetering van de veiligheidscijfers LTIR en RIF.

Op het gebied van duurzaamheid is de RvC trots dat Stedin in november haar eerste groene obligatie heeft uitgegeven. De RvC vindt dat deze uitgifte goed past in de strategie van Stedin Groep om een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van onze samenleving.

De RvC waardeert de manier waarop Stedin heeft geacteerd na de gasexplosie in de Jan van der Heijdenstraat in Den Haag. Door direct het contact met gedupeerden te zoeken en er voor hen te zijn, heeft Stedin invulling gegeven aan haar maatschappelijke rol. We betreuren het dat er gewonden zijn gevallen.

De RvC wordt structureel op de hoogte gehouden van de voortgang van de strategie van Stedin Groep en de voortgang op haar strategische KPI's; dat betreft zowel financiële als niet-financiële KPI's en doelstellingen.

'De toekomst van het gasnet' was het onderwerp van een verdiepingssessie voor de RvC op 28 juni. Op strategisch niveau is uitgebreid stilgestaan bij dit onderwerp. Bijvoorbeeld bij de door gemeenten aangewezen proeftuinen van aardgasloze wijken. Ook is de multidisciplinaire aanpak van projecten in de ondergrond – een van de strategische initiatieven - uitgebreid toegelicht. Tot slot was er een leerzame rondleiding door de Bedrijfsschool, het schakelcentrum en het Innovatielab.

Met het sturen en beheersen van haar materiële onderwerpen geeft Stedin Groep invulling aan waardecreatie op de lange termijn. De RvC houdt toezicht op de manier waarop de RvB hier invulling aan geeft. In 2019 zijn de materiële onderwerpen van Stedin Groep door de Raad van Bestuur herijkt en geprioriteerd (zie [‘Stakeholders en materialiteit’](#)). In de vergadering van 9 december heeft de RvC gesproken over deze herijking en heeft zij de bepaling en prioritering van de materiële onderwerpen bekrachtigd.

Ten slotte is in december 2019 uitgebreid stilgestaan bij het Jaarplan 2020 en de financiële meerjarenplanning. Als RvC zien wij de vele uitdagingen waar de organisatie voor staat; het aanbrengen van focus, het maken van keuzes en de besturing van de strategische initiatieven is regelmatig onderwerp van gesprek tussen RvC en de RvB.

De RvC voelt zich goed betrokken bij de ontwikkelingen in het bedrijf en de uitdagingen waar Stedin Groep voor staat. De RvC spreekt zijn waardering hiervoor uit naar het bestuur en haar medewerkers.

Werkwijze en vergaderingen

In 2019 zijn er zes reguliere RvC-vergaderingen gehouden. Een aantal malen is telefonisch overleg geweest. Ook is er een aantal keren buiten de reguliere vergadering om een besluit genomen. Dat is steeds in de volgende reguliere vergadering bevestigd, zoals is voorgeschreven in het RvC-reglement. Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen hield de RvC een kort besloten overleg; na afloop van de vergadering is er standaard ruimte ingebouwd om terug te blikken op de vergadering. Dat gebeurt in het bijzijn van de CEO. De voorzitters van de RvC en RvB hebben tevens regelmatig tussentijds overleg gevoerd over de belangrijkste onderwerpen die in 2019 speelden.

Bij de RvC-vergaderingen is de voltallige RvB aanwezig. Daarnaast zijn diverse managementleden te gast geweest in RvC-vergaderingen. Daar waar een commissaris niet in de gelegenheid was om een vergadering bij te wonen, was dat om agenda-technische redenen en heeft de betreffende commissaris vooraf zijn of haar inbreng verstrekt.

Suzanne van Nieuwenhuijzen-Ruijtenberg vervult de functie van vennootschapssecretaris. Met betrekking tot de auditcommissie heeft zij een deel van haar werkzaamheden gedelegeerd aan Jaap Versluis, Manager Business Control. Voor de selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie is een deel van de taken gedelegeerd aan Elise Reedeker, afdeling Corporate Affairs. De agenda's van de vergaderingen van de RvC zijn voorbereid door de vennootschapssecretaris, in afstemming met de voorzitters van de RvB en RvC.

Aanwezigheidspercentage RvC-leden bij vergaderingen

Naam	RvC vergadering	Audit-commissie	Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie
Pieter Trienekens	100%		100%
Theo Eysink	83%	100%	
Dick van Well	83%	100%*	100%
Annie Krist	100%	100%	
Hanne Buis	100%		100%
Doede Vierstra	100%*		

* Doede Vierstra is op 20 september 2019 toegetreden tot de RvC.

* Dick van Well is in het vierde kwartaal van 2019 toegetreden tot de Auditcommissie.

Commissies

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

Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2019 vier reguliere vergaderingen gehad. Deze vergaderingen worden standaard bijgewoond door de CFO, de manager internal audit en de externe accountant. De compliance officer verschijnt ten minste twee keer per jaar als gast. Naast de reguliere onderwerpen was er

specifieke aandacht voor (langetermijn)financiering en treasury, het Control Framework en diverse internal audits.

In de auditcommissie is twee keer gesproken over het Control Framework dat Stedin opzet (in september en november 2019). De auditcommissie vindt het een goede zaak dat dit project is opgestart. Ze heeft dit gemonitord gedurende het jaar en ziet dat er goede voortgang is geboekt. Dit onderwerp zal ook in 2020 de nodige aandacht vragen. Meer informatie over het Control Framework treft u aan in het hoofdstuk Risicomanagement.

Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie

De selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie heeft in 2019 drie keer live en een keer telefonisch vergaderd. Er zijn vijf formele afstemmomenten geweest met de delegatie van aandeelhouders, waarbij zowel (aanpassing van) het beloningsbeleid op de agenda stond als de werving en

selectie van een nieuwe commissaris, tevens beoogd voorzitter van de RvC. De beloning van bestuurders en commissarissen over 2019, conform het vastgestelde beloningsbeleid en passend binnen de grenzen van de WNT, wordt beschreven in het hoofdstuk [Remuneratierapportage over 2019](#).

Een nieuwe commissaris

In de algemene vergadering van aandeelhouders van 6 februari 2019 is de voorzitter van de RvC voor 1 jaar herbenoemd, tot 1 februari 2020. Met het oog op het einde van die periode is de zoektocht gestart naar een nieuwe commissaris, die ook het voorzitterschap overneemt. Dit is gedaan in overleg met de ondernemingsraad en – conform het aandeelhoudersconvenant – met een delegatie van de aandeelhouderscommissie. De bijeenkomsten met de delegatie van de aandeelhouderscommissie werden geleid door commissaris Dick van Well (tevens voorzitter van de selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie), daarin bijgestaan door onder meer de directeur HR en de afdeling Bestuurlijke Zaken. Bij dit wervingstraject is nadrukkelijk gekeken naar de samenstelling van de raad, inclusief expertise en diversiteit. Wij menen in de persoon van Doede Vierstra een waardig opvolger te hebben gevonden van Pieter Trienekens. De heer Vierstra is benoemd in de buitengewone aandeelhoudersvergadering van 20 september 2019, waardoor de RvC tijdelijk (tot 1 februari 2020) uit zes leden bestaat.

Zelfevaluatie en educatie

De zelfevaluatie van de RvC die eind 2018 onder begeleiding van een externe consultant plaatsvond, is in 2019 expliciet onderwerp van gesprek geweest. Het resultaat van de zelfevaluatie is tussen de RvC leden besproken voorafgaand aan de vergadering van 6 februari 2019. Alhoewel de algehele tendens positief was, is afgesproken om meer aandacht te schenken aan risicomanagement en de opvolging daarvan en meer focus aan te brengen in de strategie van de onderneming. Ook zijn individueel aandachtspunten voor de leden van de RvC benoemd en enkele verbeterpunten aangegeven over de communicatie tussen de RvC en RvB. De RvB heeft de uitkomsten toegelicht gekregen. Daarnaast zijn de leden van de RvC en de RvB tijdens de verdiepingssessie eind juni uitgebreid met elkaar in gesprek gegaan over diverse onderwerpen, onder begeleiding van de HR-directeur. De RvC wil hier haar waardering uitspreken voor het gevolgde proces en de inhoudelijke verdieping waartoe dit heeft geleid.

De nieuwe commissaris, Doede Vierstra, heeft na zijn benoeming een introductieprogramma gevolgd. In dat kader

heeft hij onder meer diverse lijn- en stafdirecteuren gesproken en een rondgang door het Network Operations Center (NOC) gehad. In een verdiepingssessie is de RvC (zie ook hiervoor) uitvoerig bijgepraat over de toekomst voor het gasnet en de rol voor Stedin Groep. Diverse commissarissen hebben hiernaast nog individueel rondgangen gedaan en/of besprekingen gehad met medewerkers uit de organisatie.

Onafhankelijkheid van commissarissen

De statuten en het reglement van de RvC bevatten bepalingen over de onafhankelijkheid van commissarissen.

De RvC is zodanig van samenstelling dat de commissarissen ten opzichte van elkaar, de RvB en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Op één na zijn de leden van de RvC onafhankelijk in de zin van de Elektriciteits- en Gaswet. Dit betekent dat zij geen (directe of indirecte) binding hebben met een producent, leverancier of handelaar van elektriciteit of gas. Dit geldt niet voor Annie Krist; zij is tevens CEO van GasTerra. Inclusief deze uitzondering voldoet Stedin daarmee aan het wettelijke vereiste onder de Gas- en Elektriciteitswet. De commissarissen zijn per 1 februari 2020 allen onafhankelijk vanuit de bepalingen vanuit de Corporate Governance Code; daarvoor gold een afwijking ten aanzien van de voorzitter (zie hoofdstuk [Corporate Governance](#)).

Nevenfuncties worden gemeld bij de voorzitter en de secretaris van de RvC. Geen van de commissarissen overschrijdt het maximumaantal toezichthoudende functies bij Nederlands grote vennootschappen of grote stichtingen. Het onderwerp 'nevenfuncties' is dit jaar besproken in de RvC-vergadering van 20 september 2019.

In 2019 hebben er geen materiële transacties plaatsgevonden waarbij potentiële tegenstrijdige belangen van commissarissen aan de orde zijn geweest.

Contacten met de aandeelhouders

De goede contacten met de aandeelhouders zijn in 2019 voortgezet. In 2019 waren er vier (buitengewone) vergaderingen van aandeelhouders; rondom die vergaderingen is er bewust ruimte gecreëerd voor informeel contact. De leden van de RvC waren hier steeds zeer goed vertegenwoordigd. In juni organiseerde Stedin een bijeenkomst rondom waterstof in Rozenburg; ook hier waren zowel aandeelhouders als een vertegenwoordiging van de RvC aanwezig. Een uitgebreide informatieve bijeenkomst voor aandeelhouders over de energietransitie vond plaats in december 2019. Hierbij heeft Stedin Groep onder meer inzicht gegeven in de uitdagingen waarop zij moet schakelen met

het oog op de energietransitie en het thema 'Stedin in 2025'. Ook hier was een vertegenwoordiging van de RvC aanwezig.

De RvC is positief gestemd over de voortzetting van de goede relatie en de constructieve samenwerking met de aandeelhouders het afgelopen jaar, waar in 2017 en 2018 al een goede basis voor was gelegd.

Contacten met de ondernemingsraad

Wij hechten waarde aan een goede relatie met de ondernemingsraad (OR). Die geeft ons een gevoel bij wat er leeft en speelt in de organisatie. In dat kader heeft in 2019 tweemaal een gezamenlijk overleg plaatsgevonden tussen RvC, RvB en de OR, het zogenoemde drieradenoverleg. In het drieradenoverleg van juni is kennisgemaakt met diverse nieuwe leden van de OR (onder wie de nieuwe voorzitter) en is gezamenlijk stilgestaan bij de Visie 2025 van Stedin Groep. In december stond het overleg in het teken van goed leiderschap en het medewerkermotivatatie-onderzoek. Daarnaast woont een van de commissarissen jaarlijks een vergadering van de OR bij. Ook heeft een van de

commissarissen een rol vervuld in het externe opleidingsprogramma van nieuwe OR-leden.

De raad van commissarissen spreekt zijn dank uit aan medewerkers, management, OR en raad van bestuur voor de grote betrokkenheid en inzet. Elke dag wordt gewerkt aan één van de betrouwbaarste netten ter wereld. De klanttevredenheid is opnieuw gestegen en de strategie van Stedin Groep krijgt steeds meer vorm. Dat zijn belangrijke indicatoren voor de toekomst.

Rotterdam, 23 maart 2020

De raad van commissarissen

Doede Vierstra (voorzitter)

Hanne Buis

Theo Eysink

Annie Krist

Dick van Well



Stedin in 2025. Dat was het thema van de bijeenkomst met aandeelhouders op de Stedin locatie aan de Keileweg in Rotterdam. Samen met wethouders en ambtenaren met de onderwerpen duurzaamheid en/of financiën in hun portefeuille, stonden we stil bij hoe we vandaag werken aan de wereld van morgen.

Remuneratierapportage over 2019

Dit remuneratierapport geeft een uiteenzetting van het gehanteerde beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van Stedin Groep. Ook geven we een toelichting op de toepassing van de Wet Normering Topinkomens.

Nieuw beloningsbeleid Raad van Bestuur

In 2019 is een nieuw, geactualiseerd beloningsbeleid voor de raad van bestuur (RvB) van Stedin Groep voorbereid. Na instemming van de raad van commissarissen (RvC) eind 2019 is dit beleid op 7 februari 2020 ook door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurd. De ingangsdatum van het nieuwe beloningsbeleid is 1 januari 2020.

In het nieuwe beleid is de netto vaste kostenvergoeding vastgesteld op het nieuwe met de fiscus afgestemde bedrag van € 160 per maand en is de kostenvergoeding ook inhoudelijk gewijzigd. Daarnaast is in het beleid ook opgenomen dat vrijwillig het hoofdstuk Beloning uit de Corporate Governance code wordt gevolgd.

Het arbeidsvoorwaardenpakket van de bestuursleden is niet gewijzigd en bestaat vanaf 2020 nog steeds uit een vast jaarinkomen van 12 maandsalarissen verhoogd met 8% vakantie-uitkering en een pakket overige beloningsbestanddelen dat bestaat uit deelname aan de ABP pensioenregeling, jaarlijks 30 vakantiedagen, de mogelijkheid tot deelname aan de collectieve ziektekosten- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, een netto kostenvergoeding en een volledig elektrische leaseauto. Variabele beloning maakt geen onderdeel uit van de arbeidsvoorwaarden.

Wet normering topinkomens

De Wet normering topinkomens (WNT) is van toepassing op de bedrijfsonderdelen Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. De bestuurders van Stedin Groep zijn lid van het hoogste uitvoerende orgaan van Stedin Netbeheer. Daarmee is de WNT op hen van toepassing als topfunctionaris. Gerard Vesseur is per 1 januari 2019 afgetreden als CFO van Stedin Groep en kwalificeert daarom niet langer als topfunctionaris. In het beloningsbeleid is de totale bezoldiging van de RvB-leden begrensd op de maximaal toegestane bezoldiging op grond van de WNT. In 2019 was dat maximum € 194.000. Op geen van de vier bestuurders van Stedin Groep is het WNT overgangsrecht van toepassing. De RvC stelt per kalenderjaar

het vaste jaarinkomen van de RvB-leden vast op grond van hun functioneren, de resultaten van de onderneming, de maatschappelijke ontwikkelingen en de ruimte tot de WNT norm in het betreffende kalenderjaar.

De directeur van DNWG Groep N.V. Koen Verbogt kwalificeert voor 50% als topfunctionaris van Enduris B.V. op grond van de WNT. Voor de overige 50% is hij directeur van infrabedrijf DNWG Infra.

De WNT is bovendien van toepassing op de leden van de RvC van Stedin Groep. Zij kwalificeren als toezichthoudende topfunctionarissen. Op grond van het vorig jaar in werking getreden beloningsbeleid bedraagt de maximale bezoldiging voor de voorzitter van de raad 15% en voor de leden van de RvC 10% van de geldende WNT-norm.

Bezoldigingsinformatie

De verantwoording van de WNT bezoldiging van Stedin Groep is onderdeel van de Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, hoofdstuk 6.2 WNT verantwoording 2019 Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V.

Met uitzondering van de vier RvB leden en de voormalige CFO zijn alle medewerkers van Stedin Groep in dienst van een personeels B.V. en niet in dienst van Stedin Netbeheer B.V. of Enduris B.V. De WNT rapportageverplichting om overige functionarissen met een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag te rapporteren is niet van toepassing op de personeels B.V.'s. Het wél openbaar maken van deze gegevens kan in strijd zijn met de privacy van de betreffende functionarissen op grond van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In de verantwoording ontbreekt daarom een volledig overzicht van overige functionarissen in dienst van Stedin Groep met een bezoldiging boven de WNT norm. Stedin Groep is zich ervan bewust dat het beeld van de bezoldiging binnen de organisatie hierdoor onvolledig is, maar hecht belang aan het respecteren van de privacy van haar medewerkers.

Sinds de WNT op Stedin Groep van toepassing werd streeft de organisatie naar het verminderen van het aantal en de hoogte van de overschrijdingen van de WNT norm binnen de groep. Met ingang van 2019 heeft dit bij Stedin Groep personeels B.V. geresulteerd in een nieuw beloningsbeleid voor de managementlaag die direct rapporteert aan de RvB. Vergelijkbaar met het arbeidsvoorwaarden pakket van de RvB zijn de arbeidsvoorwaarden vereenvoudigd en grotendeels omgezet naar vast jaarinkomen dat bestaat uit 12 maandsalarissen en 8% vakantie-uitkering. De twee hoogste

salarisschalen zijn vervangen door één nieuwe salarisschaal met een lager schaalmaximum. Het maximum van die schaal bedroeg in 2019 € 155.000 per jaar, inclusief 8% vakantie-uitkering. Variabele prestatiebeloning is afgeschaft en toegevoegd aan het vaste inkomen. In 2018 overschreden binnen Stedin Groep in totaal 5 niet-topfunctionarissen het individueel toepasselijke drempelbedrag. Door de invoering van het nieuwe beloningsbeleid heeft er in 2019 bij Stedin Groep Personeels B.V. een dubbele bonusbetaling plaatsgevonden, enerzijds als variabele prestatiebeloning over 2018 en anderzijds als toevoeging aan het vaste inkomen in 2019. Dit betreft een eenmalig effect. Echter hierdoor bedraagt het aantal overschrijdingen in 2019 in totaal 11. Na correctie voor het eenmalige effect, door bij Stedin Groep Personeels B.V. de variabele prestatiebeloning over 2018 buiten beschouwing te laten, is het aantal overschrijdingen gelijk aan 2018.

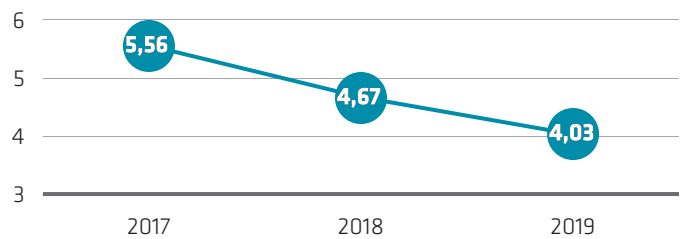
Op grond van de WNT ziet Stedin af van de verantwoording van specifieke bezoldigingsinformatie op grond van artikel 383, eerste lid, en artikel 383c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Aan de bestuurders en commissarissen van Stedin Groep zijn geen rechten toegekend om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen. Aan de bestuurders en commissarissen van Stedin zijn evenmin leningen, voorschotten en garanties verstrekt door de vennootschap, haar dochtermaatschappijen en de maatschappijen waarvan Stedin de gegevens consolideert.

Beloningsverhoudingen

De beloningsverhouding tussen de hoogste beloning en de mediaan beloning is in 2019 verder gedaald naar 4,03. Dat is bijna 14% lager dan in 2018 toen de ratio 4,67 was. De daling is het gevolg van de lagere hoogste beloning en de hogere mediaan beloning. Om de beloningsverhouding vast te stellen is gebruik gemaakt van het jaarloon pensioen van medewerkers in dienst van de bedrijfsonderdelen die op 31 december 2019 onderdeel uitmaken van Stedin Holding N.V. Het jaarloon pensioen is een uniform en objectief beloningsbegrip wat onder andere bestaat uit 12 maanden fulltime salaris, 8% vakantie-uitkering en variabele uitkeringen, zoals vergoeding voor wacht- en storingsdienst, collectieve resultatendeling en eenmalige uitkeringen voor jubileumgratificaties en einde dienstverband.

Beloningsverhouding (ratio)

2017	5,56		
2018	4,67	16%	lager t.o.v. 2017
2019	4,03	14%	lager t.o.v. 2018



● Beloningsverhouding (ratio)

Jaarrekening 2019

Jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten

Geconsolideerde balans

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

Jaarrekening

In deze jaarrekening worden de financiële cijfers van Stedin Holding N.V. verantwoord over het gehele jaar 2019, met vergelijkende cijfers over 2018.

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

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2019	2018
Netto-omzet	4 ...	1.220	1.270
Overige baten	5 ...	14	16
Totaal bedrijfsopbrengsten		1.234	1.286
Personeelskosten	6 ...	405	409
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	7 ...	300	327
Overige bedrijfskosten	8 ...	220	207
Af: Geactiveerde productie eigen bedrijf	9 ...	-180	-166
		745	777
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	10	317	297
Totaal bedrijfskosten		1.062	1.074
Bedrijfsresultaat		172	212
Financiële baten en lasten	11 ...	-67	-72
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	13	247	-
Resultaat voor belastingen		352	140
Belastingen	12	-27	-22
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		325	118
Resultaat na belastingen		325	118
Resultaatverdeling:			
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		313	106
Resultaat na belastingen		325	118

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

x € 1 miljoen	Toelichting	2019	2018
Resultaat na belastingen		325	118
Niet-gerealiseerde resultaten die niet via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld (na belastingeffecten)			
Effect wijziging belastingtarief op herwaarderingsreserve	18,23	-12	40
Niet-gerealiseerde resultaten die wel via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld			
Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen / hedgekosten	23	-11	-2
Recycling kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening		3	4
Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen / hedgekosten	18	1	-
Effect wijziging belastingtarief op reserve kasstroom afdekkingen / hedgekosten	18	1	-3
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-18	39
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		307	157
Resultaatverdeling:			
Houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Aandeelhouders Stedin Holding N.V.		295	145
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		307	157

Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen	Toelichting	31 december 2019	31 december 2018
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	14	6.753	6.406
Immateriële vaste activa	15	95	97
Gebruiksrecht activa*	16	86	-
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	17	3	5
Financiële vaste activa			
- Afgeleide financiële instrumenten	19	39	15
- Overige financiële vaste activa		13	13
Totaal vaste activa		6.989	6.536
Vlottende activa			
Activa aangehouden voor verkoop	13	-	63
Voorraden	20	36	36
Actuele belastingvorderingen	29	20	21
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	21	172	155
Afgeleide financiële instrumenten	19	-	11
Liquide middelen	22	72	169
Totaal vlottende activa		300	455
TOTAAL ACTIVA		7.289	6.991
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.	23	2.448	2.198
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	501	501
Totaal groepsvermogen		2.949	2.699
Langlopende verplichtingen			
Personeelsvoorzieningen	24	12	13
Overige voorzieningen	25	30	22
Uitgestelde belastingverplichtingen	18	232	212
Afgeleide financiële instrumenten	19	52	56
Rentedragende schulden	26	2.985	2.548
Vooruitontvangen opbrengsten	27	707	632
Overige schulden	28	1	1
Totaal langlopende verplichtingen		4.019	3.484
Kortlopende verplichtingen			
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	13	-	7
Personeelsvoorzieningen	24	3	4
Overige voorzieningen	25	2	2
Rentedragende schulden	26	19	496
Handelscrediteuren en overige schulden	28	297	299
Totaal kortlopende verplichtingen		321	808
TOTAAL PASSIVA		7.289	6.991

* Geen vergelijkende cijfers 2018 door invoering van IFRS 16. Voor nadere toelichting, zie 2.4.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen	Toelichting	2019*	2018
Resultaat na belastingen		325	118
Aanpassingen voor:			
· Financiële baten en lasten in het resultaat	11	67	72
· Belastingen ten laste van het resultaat	12	27	22
· Resultaat deelnemingen en joint ventures	13	-247	-
· Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële, immateriële en gebruiksrecht vaste activa	10	317	297
· Resultaat bij verkoop materiële en immateriële vaste activa		-1	-4
· Mutatie werkkapitaal	36	-14	18
· Amortisatie bijdrage aansluitkosten*	27	-19	-18
· Mutatie voorzieningen, afgeleide financiële instrumenten en overige*		5	-28
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		460	477
Betaalde rente		-71	-84
Ontvangen rente		1	10
Betaalde vennootschapsbelasting		-16	-54
Kasstroom uit operationele activiteiten		374	349
Verstrekke leningen		-4	-6
Aflossing verstrekte leningen		4	-
Desinvestering dochterondernemingen	36	310	18
Investerings materiële vaste activa		-641	-599
Desinvesteringen materiële vaste activa		1	5
Investerings immateriële vaste activa		-2	-5
Ontvangen bijdrage aansluitkosten*	27	96	112
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-236	-475
Dividendbetalingen		-46	-28
Betaling leaseverplichtingen	16	-17	-
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	-16	-16
Aflossing langlopende rentedragende schulden	26	-648	-202
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	26	-727	-905
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	26	492	493
Opgenomen kortlopende rentedragende schulden	26	727	880
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-235	222
Mutatie liquide middelen		-97	96
Saldo liquide middelen per 1 januari		169	73
Saldo liquide middelen per 31 december		72	169

* Met ingang van 2019 is de ontvangen bijdrage aansluitkosten als separaat onderdeel van de kasstroom uit investeringsactiviteiten opgenomen. De vergelijkende cijfers 2018 zijn hiervoor aangepast. Deze aanpassing is doorgevoerd vanwege het langlopende karakter van de bijdrage aansluitkosten en om voor vergelijkbaarheid met marktpartijen.

Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.

x € 1 miljoen	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Herwaarderings-reserve	Reserve omrekenings-verschillen	Reserve kasstroom afdekkingen	Hedge kosten reserve	Ingehouden resultaten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Achter-gestelde eeuwigdurende obligatielening	Minderheidsbelangen	Totaal groepsvermogen
Per 1 januari 2018	497	-	744	-	-65	-	494	411	2.081	501	-	2.582
Totaal niet-gerealiseerde resultaten na belasting	-	-	40	-	-	-1	-	-	39	-	-	39
Resultaat na belastingen 2018	-	-	-	-	-	-	-	106	106	12	-	118
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	40	-	-	-1	-	106	145	12	-	157
Transacties met aandeelhouders												
Dividend met betrekking tot 2017	-	-	-	-	-	-	-	-28	-28	-	-	-28
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-16	-	-16
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4
Totaal transacties met aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-	-28	-28	-12	-	-40
Overige												
Winstbestemming 2017	-	-	-	-	-	-	383	-383	-	-	-	-
Vrijval herwaarderingsreserve als gevolg van afschrijvingen netwerken gereguleerd	-	-	-30	-	-	-	30	-	-	-	-	-
Totaal overige	-	-	-30	-	-	-	413	-383	-	-	-	-
Per 31 december 2018	497	-	754	-	-65	-1	907	106	2.198	501	-	2.699
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-12	-	-6	-	-	-	-18	-	-	-18
Resultaat na belastingen 2019	-	-	-	-	-	-	-	313	313	12	-	325
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-12	-	-6	-	-	313	295	12	-	307
Transacties met aandeelhouders												
Dividend met betrekking tot 2018	-	-	-	-	-	-	-	-46	-46	-	-	-46
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-16	-	-16
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4
Totaal transacties met aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-	-46	-46	-12	-	-58
Overige												
Winstbestemming 2018	-	-	-	-	-	-	60	-60	-	-	-	-
Vrijval herwaarderingsreserve als gevolg van afschrijvingen netwerken gereguleerd	-	-	-22	-	-	-	22	-	-	-	-	-
Herclassificatie	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1
Totaal overige	-	-	-22	-	1	-	82	-60	1	-	-	1
Per 31 december 2019	497	-	720	-	-70	-1	989	313	2.448	501	-	2.949

Zie toelichting 23 Groepsvermogen voor nadere informatie over het groepsvermogen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Grondslagen voor financiële verslaggeving

1.1. Algemene informatie

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

De belangrijkste activiteit van Stedin Groep is het realiseren van een veilige, betrouwbare en betaalbare energievoorziening. Dit doen de netbeheerders van Stedin Groep, Stedin Netbeheer en Enduris, enerzijds door het aanleggen, beheren en toekomstbestendig maken van de elektriciteits- en gasnetten en anderzijds door het faciliteren van de energiemarkt. Stedin Netbeheer is actief in de provincies Zuid-Holland, Utrecht en in delen van de regio's Noordoost-Friesland en Kennemerland. Enduris is actief in de provincie Zeeland. Dochteronderneming DNWG Infra verleent diensten met betrekking tot energie infrastructuur aan zakelijke klanten. Utility Connect is een joint operation met Alliander op het gebied van datacommunicatie voor de slimme meter.

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

Voor meer informatie over de samenstelling van de Groep wordt verwezen naar toelichting [3 Operationele segmenten](#) en het overzicht [37 Overzicht dochterondernemingen](#).

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld door de raad van bestuur van Stedin Groep. De jaarrekening 2019 is ondertekend door zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen van de vennootschap in de vergadering van 23 maart 2020 en zal op 13 mei 2020 ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders.

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

1.2. Belangrijke gebeurtenissen in 2019

Strategie

In 2019 heeft Stedin Groep nadere invulling gegeven aan haar in 2018 herziene strategie, waarbij de Groep zich meer focust op netbeheer als kernactiviteit en daarbij heeft besloten om gefaseerd alle commerciële activiteiten af te stoten.

Verkoop Joulz Diensten

Op 12 maart 2019 hebben Stedin Groep en 3i Infrastructure een koopovereenkomst voor € 310 miljoen getekend voor de overname van Joulz Infradiensten B.V. (Joulz Infra) en Joulz Meetbedrijf B.V. (Joulz Meet) en de aandelen zijn overgedragen op 30 april 2019. Voorafgaand aan de verkoop heeft Stedin Groep Personeels B.V. per 1 januari 2019 de medewerkers werkzaam ten behoeve van de activiteiten van betreffende vennootschappen juridisch afgesplitst naar Joulz Infradiensten B.V.

Op 30 april 2019 zijn de activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop verkocht voor € 310 miljoen. Het resultaat uit deze transactie bedroeg € 251 miljoen en is verantwoord onder 'Resultaat na belastingen deelnemingen' en de ingaande kasstroom onder investeringsactiviteiten.

Oprichting NetVerder B.V

Onder deze naam vallen vanaf 1 mei 2019 activiteiten van het netwerkbedrijf gericht op energie-infrastructuren, anders dan aardgas en elektriciteit. Wettelijk is bepaald dat het netbeheer voor gas en elektriciteit niet onder dezelfde vlag uitgevoerd mag worden als de overige energie-infrastructuur. Daarom zijn deze activiteiten nu ondergebracht in een zelfstandig merk binnen Stedin Groep, NetVerder. Voorheen gebeurde dit onder de vlag van het merk Joulz. Gezien de verkoop van commerciële (Joulz) activiteiten was een nieuwe naam nodig.

Aanpassingen tarief voor de vennootschapsbelasting

In december 2019 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd om het vennootschapsbelastingtarief aan te passen naar 25% in 2020 en naar 21,7% in 2021. Dit betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in de toekomst tegen hogere tarieven, dan waar in 2018 rekening mee is gehouden (22,55% voor 2020 en 20,5% vanaf 2021), zullen worden afgerekend met de fiscus. De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen per 31 december 2019 reflecteren deze hogere tarieven. Het negatieve effect op het groepsvermogen en nettoresultaat bedraagt € -11 miljoen, respectievelijk € -2 miljoen en is nader uiteengezet in toelichting 18 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen.

1.3. International Financial Reporting Standards (IFRS)

De geconsolideerde jaarrekening van Stedin Groep is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2019 geldende IFRS zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU), en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS-standaarden als de International Accounting Standards van de International Accounting Standards Board (IASB) en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden van respectievelijk de IFRS Interpretations Committee (IFRIC) en het Standing Interpretations Committee (SIC). Waar noodzakelijk zijn waarderingsgrondslagen van joint operations en geassocieerde deelnemingen in overeenstemming gebracht met die van Stedin Holding N.V. De geconsolideerde jaarrekening is met toepassing van het continuïteits- en het toerekeningsbeginsel opgesteld.

Gewijzigde IFRS-standaarden en interpretaties

De volgende wijzigingen in bestaande IFRS-standaarden die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd met ingang van het boekjaar 2019, zijn relevant voor Stedin Groep en zijn toegepast bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening:

IFRS 16 'Leases'

IFRS 16 'Leases' wijzigt de wijze waarop leaseovereenkomsten worden verwerkt en gepresenteerd in de jaarrekening. Stedin Groep heeft de nieuwe standaard per 1 januari 2019 geïmplementeerd en hierbij gekozen voor de 'modified retrospective approach'. Als gevolg daarvan zijn de vergelijkende cijfers niet aangepast.

De waarderingsgrondslag van de leases staat vermeld in toelichting 2.2.11 Leases en de effecten van de invoering en toepassing van IFRS 16 zijn opgenomen in toelichting 2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden.

IFRIC 23 'Uncertainty over Income Tax Treatments'

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

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

Deze interpretatie is in werking getreden per 1 januari 2019. Voor Stedin Groep heeft dit geen directe gevolgen voor de jaarrekening.

Stedin Groep heeft geen handavingsconvenant met de belastingdienst, maar wel frequent overleg met de inspecteur, inclusief overleg over onzekere posities. Stedin Groep hanteert een beleid om posities in te nemen die niet als 'agressief' worden betiteld voor wat betreft belastbaarheid van winsten, aftrekbaarheid van kosten of latere timing van belastingen.

Zodra na overleg met de inspecteur of Stedin inzichten veranderen en posities minder onzeker worden leidt dit tot opname in de acute positie of (her)beoordeling van risico's. De onzekere belastingpositie wordt toegelicht in de jaarrekening op het moment wanneer hier naar verwachting een (cumulerend) materieel onzeker effect kan ontstaan, dus nog voor verwerking in de acute positie.

Gezien het feit dat er geen onzekere belastingposities zijn die potentieel leiden tot een materieel onzeker effect, is geen aanvullende toelichting in de jaarrekening opgenomen.

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

De volgende nieuwe IFRS-standaarden die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd maar nog niet verplicht van toepassing zijn in 2019, zijn relevant voor Stedin Groep en worden toegepast vanaf 1 januari 2020:

Conceptual Framework herzien

De IASB heeft het Conceptual Framework herzien. De IASB heeft ook referenties in standaarden bijgewerkt, zodat deze naar het nieuwe Framework verwijzen, maar het heeft geen consequente wijzigingen in standaarden aangebracht om de wijzigingen in het raamwerk te weerspiegelen, zoals het wijzigen van de definities van activa en passiva in de standaarden.

Het nieuwe framework:

- herintroduceert de termen rentmeesterschap (stewardship) en voorzichtigheid (prudence);
- introduceert een nieuwe activadefinitie die zich richt op rechten en een nieuwe verplichting definitie die waarschijnlijk breder is dan de definitie die het vervangt, maar dat niet het onderscheid tussen een verplichting en een eigen-vermogensinstrument wijzigt;
- verwijdert van de definities van activa en passiva verwijzingen naar de verwachte stroom van economische voordelen. Dit verlaagt de hindernis voor het identificeren van het bestaan van een actief of aansprakelijkheid en legt meer nadruk op het weerspiegelen van meetonzekerheid;
- bespreekt de waardering tegen historische kosten en reële waarde en biedt enige richtlijnen over hoe de IASB een waarderingsmethode zou kiezen voor een specifiek actief of verplichting;
- stelt dat de primaire maatstaf voor financiële prestaties winst of verlies is, en dat alleen in uitzonderlijke omstandigheden de IASB andere niet-gerealiseerde resultaten zal gebruiken en alleen voor inkomsten of uitgaven die voortvloeien uit een wijziging van de actuele waarde van een actief of verplichting;
- bespreekt onzekerheid, deactivering, accountingeenheid, rapporterende entiteit en gecombineerde jaarrekening.

Stedin Groep zal de mogelijke gevolgen voor de jaarrekening nog onderzoeken, maar verwacht dat de herziening van het Conceptual Framework geen significante impact zal hebben op de jaarrekening.

Definitie van materieel - wijzigingen in IAS 1 en IAS 8

De IASB heeft de wijzigingen in de definitie van materieel doorgevoerd als reactie op de zorgen die entiteiten ervaren bij het maken van materialiteitsoordelen bij het opstellen van de financiële jaarrekeningen. De volgende wijzigingen zijn doorgevoerd:

- De IASB heeft de wijzigingen doorgevoerd in IAS 1 en IAS 8 met de intentie om de definitie van materieel in IAS 1 begrijpelijker te maken, niet om het onderliggende concept van materialiteit in de IFRS standaarden te wijzigen.
- Het concept van het 'verduisteren' van materiële informatie met immateriële informatie is opgenomen als onderdeel van de nieuwe definitie.
- De drempel voor materialiteit die gebruikers beïnvloedt, is gewijzigd van 'zou kunnen beïnvloeden' in 'kan redelijkerwijs worden verwacht dat dit invloed zal hebben'.
- De definitie van materieel in IAS 8 is vervangen door een verwijzing naar de definitie van materieel in IAS 1. Bovendien heeft de IASB andere standaarden en het conceptuele kader gewijzigd die een definitie van materieel bevatten of verwijzen naar de term 'materieel' om te zorgen voor consistentie.

Deze wijziging hoeft niet retrospectief te worden toegepast en heeft geen impact op de jaarrekening van Stedin Groep.

Interest Rate Benchmark Reform - amendments

De IASB heeft de 'Interest Rate Benchmark Reform' gepubliceerd (Wijzigingen in IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7) als een eerste reactie op de mogelijke effecten die de IBOR-hervorming zou kunnen hebben op financiële rapportages.

Interbank offered rates (IBOR's) zijn rentereferentietarieven, zoals LIBOR, EURIBOR en TIBOR, die de kosten voor het verkrijgen van ongedekte financiering vertegenwoordigen, in een bepaalde combinatie van valuta en looptijd en in een bepaalde interbancaire leningmarkt. Recente marktontwikkelingen hebben de levensvatbaarheid op lange termijn van die benchmarks in twijfel getrokken.

De gepubliceerde wijzigingen hebben betrekking op kwesties die van invloed zijn op de financiële rapportage in de periode vóór de vervanging van een bestaande rentebenchmark met een alternatieve rentevoet en de implicaties voor specifieke hedge accounting vereisten in IFRS 9 Financiële Instrumenten en IAS 39 Financiële instrumenten: erkenning en waardering, waarvoor prospectieve analyse nodig is. IAS 39 wordt gewijzigd evenals IFRS 9 omdat entiteiten bij de eerste toepassing van IFRS 9 een boekhoudkundige keuze hebben, waardoor ze de hedge accounting kunnen blijven toepassen conform vereisten van IAS 39. Er zijn ook wijzigingen in IFRS 7 Financiële instrumenten: maatregelen met betrekking tot extra toelichting rond onzekerheid die voortvloeit uit de hervorming van de rentebenchmark.

De wijzigingen in de hervorming van de rentebenchmark (wijzigingen in IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7):

- wijzigen specifieke vereisten voor hedge accounting zodat entiteiten deze hedge accounting vereisten toepassen, ervan uitgaande dat de rentebenchmark waarop de afgedekte kasstromen en kasstromen van de hedging-instrument zijn gebaseerd, niet zullen worden gewijzigd als gevolg van hervorming van de rentebenchmark;
- zijn verplicht voor alle afdekkingsrelaties die rechtstreeks worden beïnvloed door de hervorming van de rentebenchmark;
- zijn niet bedoeld om verlichting te bieden voor andere gevolgen van hervorming van de rentebenchmark (als een afdekkingsrelatie niet langer voldoet aan de vereisten voor hedge accounting om andere redenen dan gespecificeerd in de wijzigingen, is beëindiging van hedge accounting vereist);
- vereisen specifieke toelichtingen over de mate waarin de afdekkingsrelaties van de entiteiten worden beïnvloed door deze wijzigingen.

De wijzigingen zijn van kracht voor jaarperiodes die op of na 1 januari 2020 beginnen, waarbij vervroegde implementatie is toegestaan. Stedin Groep heeft deze aanpassingen met ingang van 1 januari 2019 toegepast en deze wijzigingen hebben geen gevolgen voor de jaarrekening, doordat de marktrente gebruikt voor de hedge accounting niet is gewijzigd.

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

2.1. Grondslagen voor consolidatie

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

Een overzicht van de in de consolidatie opgenomen entiteiten is opgenomen in [37 Overzicht dochterondernemingen](#) in de toelichting bij deze jaarrekening.

Dochterondernemingen

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

Volgens de integrale consolidatiemethode worden in de geconsolideerde jaarrekening de activa, passiva, baten en lasten van dochterondernemingen voor 100% opgenomen. De resultaten van de dochterondernemingen die zijn verworven gedurende het boekjaar worden meegenomen vanaf de datum waarop beslissende zeggenschap is verkregen. Dochterondernemingen worden gedeconsolideerd vanaf het moment waarop geen beslissende zeggenschap meer wordt uitgeoefend. Onderlinge verhoudingen, transacties en resultaten op dergelijke transacties tussen dochterondernemingen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de betreffende transactie aanleiding geeft tot het verantwoorden van een bijzonder waardeverminderingsverlies. De waarderingsgrondslagen van dochterondernemingen zijn indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen Stedin Groep te waarborgen. Verliezen op geassocieerde deelnemingen worden verwerkt tot het bedrag van de netto-investering in de deelneming, waarbij naast de boekwaarde ook de eventuele verwachte kredietverliezen op verstrekte leningen en garanties aan de deelneming zijn begrepen.

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

Joint arrangements

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

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

Geassocieerde deelnemingen

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

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

Verliezen op geassocieerde deelnemingen worden verwerkt tot het bedrag van de netto-investering in de deelneming, waarbij naast de boekwaarde ook de eventuele verwachte kredietverliezen op verstrekte leningen en garanties aan de deelneming zijn begrepen.

2.2. Grondslagen voor waardering

2.2.1. Algemeen

Hierna worden de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling samengevat die zijn gehanteerd bij het opstellen van de jaarrekening 2019 van Stedin Groep. De waarderingsgrondslagen in deze jaarrekening zijn consistent met de waarderingsgrondslagen toegepast in de jaarrekening 2018, met uitzondering van invloeden van nieuw toegepaste en gewijzigde standaarden, zoals vermeld in toelichting 1.3 International Financial Reporting Standards (IFRS).

2.2.2. Bijzondere waardevermindering van activa

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

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

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

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

Als de boekwaarde van aan kasstroomgenererende eenheden toegewezen activa hoger is dan de realiseerbare waarde wordt de boekwaarde tot de realiseerbare waarde teruggebracht. Deze bijzondere waardevermindering wordt ten laste van het resultaat verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van een kasstroomgenererende eenheid wordt eerst in mindering gebracht

op de goodwill die aan de desbetreffende eenheid (of groepen van eenheden) is toegewezen en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de betreffende eenheid (of groepen van eenheden).

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

2.2.3. Vreemde valuta

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

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta (€) tegen de wisselkoers op de datum waarop deze transacties plaatsvinden. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen op balansdatum worden omgerekend in euro tegen de wisselkoers op balansdatum. Valutakoersverschillen die optreden bij transacties in vreemde valuta of omrekening van balansposten, worden verwerkt in het resultaat, behalve als deze valutarisico's zijn gedekt door afgeleide financiële instrumenten waarvoor hedgeaccounting wordt toegepast.

2.2.4. Saldering

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

2.2.5. Segmentatie

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

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

2.2.6. Opbrengsten

Netto-omzet

Stedin Groep verantwoordt opbrengsten wanneer zij de prestatieverplichting vervult door goederen of diensten over te dragen aan de klant. Het moment van overdracht is:

- over een periode;
- of op een moment in de tijd.

Inherent aan de diensten van Stedin Groep, is dat deze worden overgedragen aan de afnemer gedurende de periode waarin deze worden verleend. De diensten van de groep zijn te onderscheiden naar gereguleerde diensten en niet-gereguleerde diensten.

Opbrengsten van gereguleerde diensten

De tarieven van de gereguleerde diensten van Stedin Groep vallen onder het reguleringskader van de Nederlandse toezichthouder van energiedienstverlening, de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Voor de niet-gereguleerde diensten valt Stedin Groep niet onder een toezichthouder voor de prijsbepaling van de dienstverlening.

Transportdiensten energie

De transportdiensten energie zijn transport-, aansluit- en meetdiensten elektriciteit en transport-, aansluit- en meetdiensten gas. Stedin Groep transporteert elektriciteit en gas via haar netwerken naar de aansluiting van de klant. De transportdiensten worden gedurende de leveringsperiode verantwoord. De opbrengsten van transportdiensten bestaan uit een vaste periodieke vergoeding voor het gebruik en de beschikbaarheid van de netwerken en een vergoeding per getransporteerd volume. Deze diensten betreffen prestatieverplichtingen die over een periode worden vervuld. De opbrengsten voor het gebruik en de beschikbaarheid van de netwerken worden lineair aan de leveringsperiode toegerekend. Lineaire toerekening representeert de beschikbaarheid van de transportfaciliteit van het netwerk in het gehele verslagjaar. De volume afhankelijke vergoeding wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin de transportdienst is verleend.

Bijdrage aansluitkosten en reconstructies

Om transportdiensten van elektriciteit en gas mogelijk te maken zal Stedin Groep voor nieuwe leveringspunten een aansluiting op het netwerk realiseren. De afnemer betaalt een bijdrage in de aansluitkosten voor deze nieuwe aansluiting. De aansluiting is onlosmakelijk verbonden met de transportdiensten en vormt een geïntegreerd onderdeel van de vergoeding voor transportdiensten. De opbrengsten uit hoofde van de bijdrage aansluitkosten worden daarom lineair over de verwachte leveringsduur van het betreffende aansluitpunt verantwoord. Stedin Groep ontvangt ook bijdragen voor uitgevoerde reconstructiewerkzaamheden aan het netwerk. Deze worden, analoog aan de bijdrage aansluitkosten, lineair over de verwachte leveringsduur van het netwerk verantwoord. De vooruitontvangen bijdragen aansluitkosten en reconstructies zijn contractverplichtingen en worden in balans verantwoord onder de 'Vooruitontvangen opbrengsten'.

Verkoopprijzen

De verkoopprijzen van de gereguleerde diensten zijn gebaseerd op de tarieven zoals de ACM deze heeft bepaald voor het transport van energie. De tarieven voor de bijdragen aansluitkosten zijn tevens bepaald door de ACM. Aanpassingen in verkoopprijzen van gereguleerde diensten kunnen voornamelijk ontstaan als gevolg van storingen in het netwerk waarvoor afnemers wettelijk gecompenseerd dienen te worden en worden als variabele opbrengsten verantwoord. Deze aanpassingen zijn gebaseerd op wettelijke tarieven. De bijbehorende omzet classificeert als variabele opbrengsten. Variabele opbrengsten worden alleen verantwoord voorzover er een hoge mate van zekerheid bestaat dat deze opbrengsten niet zullen worden teruggedraaid.

Opbrengsten van niet-gereguleerde diensten

De niet-gereguleerde diensten van Stedin Groep betreffen de gegevensverwerking van energiemeters, het beheer, onderhoud en verhuur van energiemeters, storing-, beheer- en onderhouds- en verhuurdiensten voor transformatoren en diensten op het gebied van hoogspanningsprojecten. Stedin Groep past voor deze activiteiten de portfolio benadering toe waarbij de opbrengsten worden verantwoord naar de voortgang van de verrichte prestaties. De opbrengsten van de overige diensten worden voornamelijk toegerekend op basis van het percentage van de voortgang van het project ('percentage-of-completion') gebaseerd op de cumulatieve kosten van het project op balansdatum ten opzichte van de totale verwachte projectkosten. Verkoopprijzen van niet-gereguleerde diensten zijn marktconform zoals vastgelegd in de betreffende overeenkomst tussen Stedin Groep en de afnemer.

Stedin Groep verhuurt enkele bedrijfspanden en transformatoren aan derden. De activa zijn bij Stedin Groep verantwoord onder de materiële vaste activa. De opbrengsten uit leases worden lineair over de leaseperiode meegenomen als bedrijfsopbrengsten in het resultaat van Stedin Groep.

Contractactiva en -verplichtingen

Contractactiva betreffen de niet afdwingbare vorderingen uit hoofde van - en uitgaven voor contracten met afnemers. Voor Stedin Groep zijn dit de nog te factureren bedragen. Stedin Groep presenteert contractactiva onder de 'Handelsdebiteuren en overige vorderingen'. Voor de balanspost nog te factureren bedragen wordt op dezelfde wijze als voor de handelsdebiteuren een voorziening voor oninbare vorderingen opgenomen. Contractverplichtingen worden gepresenteerd als 'Vooruitontvangen opbrengsten' en als onderdeel van de 'Handelscrediteuren en overige schulden'.

Overige baten

Onder de overige baten zijn onder andere de volgende posten verantwoord; dienstverlening aan derden, verkoopopbrengst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten en overheidssubsidies.

2.2.7. Inkoopkosten en kosten van uitbesteed werk

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

2.2.8. Financiële baten en lasten

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

De financiële lasten bestaan met name uit rentelasten op de rentedragende verplichtingen, berekend volgens de effectieve interestmethode. De rentedragende verplichtingen bestaan uit opgenomen leningen en schulden, met uitzondering van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening. De interestlasten van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening zijn hier niet opgenomen. Deze worden rechtstreeks in het groepsvermogen verantwoord. Daarnaast zijn onder de financiële lasten de overige financieringskosten opgenomen.

Winsten en verliezen op financiële afdekkingsinstrumenten worden, voor zover deze in de winst-en-verliesrekening verantwoord worden, tevens onder de financiële baten en lasten verwerkt. Dividendopbrengsten van overige kapitaalbelangen worden verantwoord zodra deze opeisbaar zijn.

2.2.9. Belastingen op het resultaat

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

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

2.2.10. Materiële vaste activa

De materiële vast activa worden onderverdeeld in de onderstaande categorieën:

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

Netwerken en netwerkgerelateerde activa

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

De reële waarde van deze netwerkactiva wordt periodiek vastgesteld per aanvang van een nieuwe reguleringsperiode. Indien er tussentijds indicaties zijn dat de reële waarde significant afwijkt van de boekwaarde, zal een aanpassing van de herwaardering plaatsvinden. Een toename van de boekwaarde als gevolg van een herwaardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa in het gereguleerde domein, wordt rechtstreeks in het groepsvermogen verwerkt via de herwaarderingsreserve. Een afname

van de boekwaarde wordt eerst rechtstreeks ten laste van de herwaarderingsreserve in het groepsvermogen gebracht, voor zover de omvang van de herwaarderingsreserve toereikend is. Indien de afname groter is dan de herwaarderingsreserve wordt het meerdere ten laste van het geconsolideerd resultaat verwerkt.

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

Zie toelichting 2.2.26 Reële waarde voor een nadere beschrijving van reële waarde.

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

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

Financieringskosten

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

Latere uitgaven

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

Afschrijvingen

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

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

2.2.11. Leases

Vanaf 1 januari 2019 heeft Stedin Groep IFRS 16 geïmplementeerd. Hierdoor zijn de leaseovereenkomsten (waar Stedin lessee is) geactiveerd op de balans onder 'gebruiksrecht vaste activa'. De bijbehorende leaseverplichting is opgenomen op de balans onder de 'rentedragende schulden'. Als gevolg hiervan heeft een balansverlenging van € 103 miljoen plaatsgevonden. Daarnaast treedt een verschuiving in de winst-en-verliesrekening op van operationele kosten naar afschrijvingen en in zeer beperkte mate naar financiële lasten. Voor het kasstroomoverzicht leidt dit tot een afname van de operationele kasstroom, onder gelijktijdige toename van de uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten met eenzelfde bedrag. Voor de analyse van de impact van de invoering van IFRS 16, zie 2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden.

Stedin Groep als huurder

Bij het vaststellen of sprake is van een leaseovereenkomst neemt Stedin Groep de bepalingen van IFRS 16.9 in acht. Bij aanvang van een contract beoordeelt Stedin Groep of dit een leaseovereenkomst is of dat het een leasecomponent bevat. Een contract is, of bevat, een leaseovereenkomst indien het contract in ruil voor een vergoeding het recht verleent gedurende een bepaalde periode de zeggenschap over het gebruik van een geïdentificeerd actief uit te oefenen. Voor elke leaseovereenkomst waarbij Stedin Groep de huurder is, berekent Stedin Groep een gebruiksrecht en een overeenkomstige leaseverplichting, behalve voor kortlopende leaseovereenkomsten (gedefinieerd als leaseovereenkomsten met een leaseperiode van 12 maanden of minder) en leaseovereenkomsten met een waarde van € 5.000,- of minder. Voor deze huurcontracten verantwoordt Stedin Groep de leasebetalingen lineair als operationele kosten in de winst-en-verliesrekening.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen, verdisconteerd middels de impliciete rentevoet in de huurovereenkomst. Indien dit percentage niet eenvoudig kan worden bepaald, maakt de huurder gebruik van de marginale rentevoet. De marginale rentevoet wordt bepaald op basis van de risicovrije marktrente, verhoogd met een specifiek voor Stedin Groep geldende risico-opslag voor eenzelfde duur en met eenzelfde zekerheid als waartegen Stedin Groep zou financieren voor de verkrijging van een vergelijkbaar actief.

Leasebetalingen die zijn opgenomen in de waardering van de leaseverplichting omvatten:

- Vaste leasebetalingen, verminderd met eventuele te ontvangen huurkortingen en/of investeringsbijdragen;
- Variabele leasebetalingen die afhankelijk zijn van een index of koers, aanvankelijk gemeten met behulp van de index of koers aan de begindatum;
- De uitoefenprijs van aankoopties, indien de huurder redelijkerwijs zeker is dat hij de opties zal uitoefenen; en
- Betaling van eventuele boetes voor het beëindigen van de leaseovereenkomst, indien de huurder redelijkerwijs zeker is dat hij de optie tot beëindiging zal uitoefenen.

De leaseverplichting wordt vervolgens maandelijks verhoogd om de rente op de leaseverplichting weer te geven en verlaagd om de leasebetalingen weer te geven.

Stedin Groep herwaardeert de leaseverplichting en het gebruiksrecht voor de vaste activa wanneer:

- De leaseperiode is gewijzigd of wanneer de verwachting omtrent het uitoefenen van een verlengingsoptie, beëindigingsoptie of koopoptie is gewijzigd.
- De leasebetalingen veranderen door bijvoorbeeld een indexatie.
- Een leasecontract wordt gewijzigd.

Op de aanvangsdatum wordt het met een gebruiksrecht overeenstemmende actief tegen kostprijs gewaardeerd. Deze kostprijs bestaat uit het bedrag van de eerste waardering van de leaseverplichting, de gemaakte initiële directe kosten, de op of voor de aanvangsdatum verrichte leasebetalingen, verminderd met alle ontvangen lease-incentives en de gemaakte initiële directe kosten.

Stedin Groep stelt de leaseperiode vast als de niet-opzegbare periode van een leaseovereenkomst, samen met:

- de perioden die onder een optie tot verlenging van de leaseovereenkomst vallen indien het redelijk zeker is dat Stedin Groep deze optie zal uitoefenen;
- de perioden die onder een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst vallen indien het redelijk zeker is dat Stedin Groep deze optie niet zal uitoefenen.

Bij deze beoordeling neemt Stedin Groep alle relevante feiten en omstandigheden in aanmerking die een economische drijfveer tweewegbrengen om de optie tot verlenging van de leaseovereenkomst uit te oefenen, dan wel de optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst niet uit te oefenen.

Variabele leases welke niet afhankelijk zijn van een index of tarief worden niet opgenomen in de waardering van de leaseverplichting en het gebruiksrecht. De gerelateerde betalingen worden opgenomen als kosten in de winst- en-verliesrekening.

Uit praktisch oogpunt staat IFRS 16 een huurder toe om niet-leasecomponenten niet te scheiden en in plaats daarvan rekening te houden met alle lease- en bijbehorende niet-leasecomponenten als een enkele regeling. Stedin Groep maakt geen gebruik van deze vereenvoudiging.

Het gebruiksrecht vaste activa wordt, conform IAS 36, periodiek getest voor bijzondere waardevermindering.

Het gebruiksrecht en de leaseverplichting dienen samen te worden beoordeeld met het oog op het opnemen van uitgestelde belastingen als een enkele transactie. Er is dus geen tijdelijk verschil bij eerste herkenning. Tijdelijke verschillen die vervolgens ontstaan als het gebruiksrecht wordt afgeschreven en de leaseverplichting wordt verlaagd, daarover wordt een latentie gevormd.

Zie ook toelichting 2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden onder IFRS 16 'Leases' voor de impactanalyse van deze standaard met ingang van 1 januari 2019.

Stedin als verhuurder

Stedin Groep verhuurt enkele bedrijfspanden en transformatoren aan derden. De activa zijn bij Stedin Groep verantwoord onder de materiële vaste activa. De opbrengsten uit leases worden lineair over de leaseperiode meegenomen als bedrijfsopbrengsten in het resultaat van Stedin Groep.

Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van het geconsolideerd resultaat gebracht volgens de lineaire methode op basis van de verwachte leaseperiode van het gebruiksrecht. De leaseperiode wordt beoordeeld op het moment dat de leasecontracten worden aangepast en de leaseperiode beëindigd of verlengd kan worden, gebaseerd op de leaseovereenkomst.

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

Categorie	Gebruiksduur in jaren
Erfpacht en bedrijfsgebouwen	1-100
Leaseauto's	1-6

2.2.12. Goodwill

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

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan één of meerdere kasstroomgenererende eenheden. Jaarlijks wordt voor gealloceerde goodwill getoetst of goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Deze toets wordt niet uitgevoerd zolang goodwill niet is gealloceerd.

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

Zie voor verdere toelichting 15 Immateriële vaste activa.

2.2.13. Overige immateriële vaste activa

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

Software

Software wordt geactiveerd tegen kostprijs. Zowel voor standaardsoftware als maatwerksoftware bestaat de kostprijs uit de eenmalige kosten van licenties. Kosten van onderhoud van software worden als last verwerkt in de periode waarin deze ontstaan.

Afschrijvingen

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

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

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

2.2.14. Uitgestelde belastingen

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

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

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

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

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

2.2.15. Afgeleide financiële instrumenten

Risicoafdekking (hedge accounting)

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

De positieve boekwaarden van de afgeleide financiële instrumenten zijn opgenomen onder de afgeleide financiële instrumenten onder de vaste en vlottende activa in de Geconsolideerde balans. De negatieve boekwaarden van de afgeleiden financiële instrumenten zijn opgenomen in de langlopende en kortlopende verplichtingen in de Geconsolideerde balans.

Kasstroomhedge accounting

Kasstroomhedge accounting heeft tot doel om mutaties in toekomstige kasstromen te mitigeren. Als wordt voldaan aan de voorwaarden van kasstroomhedge accounting wordt het effectieve gedeelte van mutaties in de reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten opgenomen in het Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten als 'Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen'. Vervolgens worden deze mutaties (na belasting) opgenomen in de kasstroomhedge reserve in het groepsvermogen dan wel in de hedgekostenreserve.

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

Reële waarde hedge accounting

Reële waarde hedge accounting wordt toegepast om het risico van reële waarde wijzigingen in de afgedekte posities te mitigeren. Als wordt voldaan aan de voorwaarden van hedge accounting wordt zowel de mutatie in de reële waarde van de desbetreffende posities als de reële waarde wijziging van het afgeleide financiële instrument verantwoord in het geconsolideerd resultaat. Het niet-effectieve gedeelte wordt hiermee direct verwerkt in het geconsolideerd resultaat.

2.2.16. Overige financiële vaste activa

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

2.2.17. Activa / verplichtingen aangehouden voor verkoop

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

Activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop zijn gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde voorafgaand aan classificatie als aangehouden voor verkoop en de reële waarde verminderd met verkoopkosten.

2.2.18. Voorraden

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

2.2.19. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn vorderingen met een looptijd korter dan een jaar. Deze vorderingen omvatten ook de bedragen die op de balansdatum per saldo nog moeten worden gefactureerd voor geleverde diensten. Vorderingen worden bij eerste waardering verantwoord tegen gearmordiseerde kostprijs onder aftrek van waardevermindering voor verwachte verliezen voor oninbaarheid uit hoofde van kredietrisico.

De verwachte kredietverliezen worden geschat op basis van de kredietkwaliteit van de tegenpartij op basis van individuele inschattingen of inschattingen voor een portefeuille van soortgelijke vorderingen. Stedin Groep hanteert voor de inschattingen van risico's in portefeuilles een vereenvoudigd model dat gebaseerd is op de Stedin historie van vorderingen met eenzelfde risicoprofiel en dit model wordt aangevuld met verwachte ontwikkelingen van de debiteuren en de economische omgeving.

Vorderingen worden afgeboekt wanneer duidelijk is dat de debiteur niet meer in staat zal zijn om zijn vordering te voldoen.

2.2.20. Liquide middelen

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

2.2.21. Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

In de geconsolideerde jaarrekening wordt de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening geclassificeerd onder het groepsvermogen hetgeen in overeenstemming is met de contractuele voorwaarden van de obligatielening.

De hoofdsom van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening is gepresenteerd tegen nominale waarde. Zowel het disagio als de betaalde emissiekosten in verband met de uitgifte van de obligatielening zijn bij uitgifte van de lening direct verwerkt ten laste van de algemene reserve. De jaarlijks verschuldigde couponrente en de hiermee verband houdende belastingeffecten worden verwerkt in de waardering van de lening.

In de enkelvoudige jaarrekening wordt voor de presentatie van deze obligatielening tevens IFRS gevolgd.

2.2.22. Personeelsvoorzieningen

Pensioenen

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

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

De belangrijkste pensioenregelingen, die zijn ondergebracht bij het ABP, betreffen collectieve regelingen waarbij meerdere werkgevers zijn aangesloten. Deze regelingen betreffen in wezen toegezegde-pensioenregelingen. Echter, aangezien Stedin geen toegang heeft tot de benodigde informatie én de deelname aan de collectieve regelingen Stedin blootstelt aan actuariële risico's die verband houden met huidige en voormalige werknemers van andere entiteiten, worden deze regelingen behandeld als toegezegde-bijdrageregelingen en worden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar verwerkt als pensioenlasten in de jaarrekening.

Overige personeelsvoorzieningen

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

2.2.23. Overige voorzieningen

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

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

2.2.24. Rentedragende schulden

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

2.2.25. Handelscrediteuren en overige schulden

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

2.2.26. Reële waarde

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

Niveau 1

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

Niveau 2

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

Niveau 3

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

2.3. Schattingen, aannames en veronderstellingen

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

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

Er zijn, afgezien van de aangepaste levensduur voor afgesloten gasaansluitingen zoals beschreven onder [25 Overige voorzieningen](#), geen schattingswijzigingen doorgevoerd in de jaarrekening 2019 van Stedin Groep. Voor verdere informatie zie toelichting [14 Materiële vaste activa](#).

Gebruiksduur en restwaarde materiële en immateriële vaste activa

De afschrijvingstermijnen en restwaarden van materiële en immateriële vaste activa, zijn gebaseerd op de verwachte technische en economische levensduur van het actief. Jaarlijks vindt herbeoordeling plaats van de gebruiksduur en restwaarde. De levensduur of restwaarde van een actief kan wijzigen als gevolg van wijzigingen in externe of interne factoren, waaronder technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de markt. Deze factoren kunnen tevens leiden tot een bijzondere waardevermindering van een actief. Wanneer er aanwijzingen bestaan voor bijzondere waardevermindering wordt de realiseerbare waarde bepaald en vergeleken met de boekwaarde van het actief. Indien de realiseerbare waarde lager is, is sprake van een bijzondere waardevermindering. Voor verdere informatie zie toelichting [14 Materiële vaste activa](#).

Reële waarde netwerken gereguleerd

In de bepaling van de reële waarde van de netwerken gereguleerd wordt aangesloten bij de verwachte vergoedingsmethodiek van de ACM. In de berekening worden de te verwachten toekomstige tarieven gerelateerd aan het marktaandeel van Stedin Groep en worden de mogelijke begrenzingen van tariefcomponenten meegenomen. Voor verdere informatie zie toelichting [14 Materiële vaste activa](#).

Goodwill

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

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Gealloceerde goodwill wordt toegerekend aan één of meerdere kasstroomgenererende eenheden. Jaarlijks wordt voor gealloceerde goodwill getoetst of de betreffende goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien de allocatie van goodwill nog niet is afgerond wordt voor deze post niet getoetst of er sprake is van een bijzondere waardervermindering.

Zie voor verdere toelichting [15 Immateriële vaste activa](#).

Netverliezen

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

2.4. Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden

IFRS 16 Leaseovereenkomsten

IFRS 16 vervangt per 1 januari 2019 IAS 17, IFRIC 4, SIC 15 en SIC 27.

Stedin Groep heeft IFRS 16 per 1 januari 2019 geïmplementeerd en heeft hierbij de 'modified retrospective approach' gehanteerd in overeenstemming met IFRS 16.C5b. Als gevolg daarvan is de vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aangepast.

Belangrijk gevolg van de implementatie van IFRS 16 voor Stedin Groep als huurder is dat rechten en verplichtingen uit hoofde van operationele leases op de balans moeten worden opgenomen. Als gevolg hiervan heeft een balansverlenging van € 103 miljoen plaatsgevonden. Daarnaast treedt een verschuiving in de winst-en-verliesrekening op van operationele kosten naar afschrijvingen en in zeer beperkte mate naar financiële lasten. In 2019 heeft hierdoor een verschuiving van circa € 18 miljoen van overige bedrijfskosten naar afschrijvingen (€ 17 miljoen) en rentelasten (€ 1 miljoen) plaatsgevonden. Voor het kasstroomoverzicht over 2019 heeft de toepassing van IFRS 16 geleid tot een afname van de operationele kasstroom met € 17 miljoen, onder gelijktijdige toename van de uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten met eenzelfde bedrag.

Bij het vaststellen of sprake is van een leaseovereenkomst zijn de bepalingen van IFRS 16.9 in acht genomen.

Verder zijn de volgende praktische benaderingen toegepast:

- Voor de lopende contracten per 1 januari 2019 wordt de bestaande leaseclassificatie van de huurcontracten toegepast; dit betekent dat voor de bestaande leasecontracten waarbij Stedin Groep huurder is per 1 januari 2019 het verschil in de financiële vastlegging tussen financial lease en operational lease is vervallen. Nieuwe leasecontracten worden vanaf 1 januari 2019 behandeld volgens IFRS 16.
- Bestaande financiële leases met een onderliggende waarde kleiner dan € 5.000,- of met een looptijd van korter dan twaalf maanden worden per 1 januari 2019 niet op de balans opgenomen. De leasetermijnen hiervan worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord.
- Bij toepassing van de modified retrospective approach is op 1 januari 2019 de waarde van de nieuw op de balans opgenomen lease-activa identiek aan de waarde van de leaseverplichting. Er is derhalve geen sprake van een vermogenssprong, in overeenstemming met IFRS 16.C8b(ii).

Bij de bepaling van de leaseverplichtingen en de gebruiksrechten op 1 januari 2019 is gebruikgemaakt van de marginale rentevoeten per die datum. De marginale rentevoet wordt bepaald op basis van de risicovrije marktrente, verhoogd met een specifiek voor Stedin Groep geldende risico-opslag voor eenzelfde duur en met eenzelfde zekerheid als waartegen Stedin Groep

zou financieren voor de verkrijging van een vergelijkbaar actief op 1 januari 2019. De gewogen gemiddelde marginale rentevoet bedroeg per 1 januari 2019 1,4%.

De implementatie van IFRS 16 heeft tot een balansverlenging van € 103 miljoen per 1 januari 2019 geleid. Deze bestaat uit een toename van de leaseverplichtingen en daarnaast eenzelfde toename van de lease-activa. Deze leaseverplichtingen hebben betrekking op grond- en bedrijfsgebouwen en leaseauto's.

Het verschil tussen de verplichting uit hoofde van operationele leases per eind 2018 van € 134 miljoen en de opname van € 103 miljoen per 1 januari 2019 onder IFRS 16 is met name gelegen in de non-lease componenten die bij de toepassing van IFRS 16 uitgesloten zijn en in het effect van de wijze van verdiscontering van de langlopende leaseverplichting onder IFRS 16.

Per 31 december 2019 bedraagt de boekwaarde van de gebruiksrechten € 86 miljoen en de leaseverplichtingen € 86 miljoen, onderverdeeld naar langlopend (€ 72 miljoen) en kortlopend (€ 14 miljoen). De gebruiksrechten zijn afzonderlijk in de balans opgenomen en de leaseverplichtingen onder de rentedragende schulden.

De implementatie van IFRS 16 vanaf 1 januari 2019 heeft slechts een gering effect gehad op ratio's. Zie hiervoor toelichting [26 Rentedragende schulden en toelichting 34 Credit rating](#).

Lessoraccounting onder IFRS 16 is niet significant gewijzigd ten opzichte van de huidige accounting regels onder IAS 17. Lessors zullen alle leases classificeren zoals in IAS 17 waarbij onderscheid dient te worden gemaakt tussen operational en financial leases. De toelichting ten aanzien van lessorcontracten heeft geen impact op de jaarrekening 2019 van Stedin Groep. Stedin Groep verhuurt bedrijfspanden en transformatoren aan derden. De activa zijn bij Stedin Groep verantwoord onder de materiële vaste activa. De opbrengsten uit operationele leases worden lineair over de leaseperiode meegenomen als bedrijfsopbrengsten in het resultaat van Stedin Groep.

De staatssecretaris van Financiën heeft in 2019 aangegeven dat IFRS 16 fiscaal niet gevolgd kan worden. De Belastingdienst zal dit standpunt volgen. Er ontstaat derhalve een belastinglatentie als gevolg van de invoering van IFRS 16. Per 1 januari 2019 hebben de wijzigingen geen impact op de latente belastingen. In de loop van 2019 is de latentie gevormd, in overeenstemming met IAS 12. De toelichting op de belastinglatenties staat vermeld in toelichting [18 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen](#).

In onderstaande tabel is opgenomen de aansluiting tussen het saldo van de niet uit de balans blijken verplichtingen volgens de jaarrekening 2018 van Stedin Groep en de geactiveerde leaseverplichting op onze openingsbalans 2019.

x € 1 miljoen	1 januari 2019
Niet uit de balans blijken verplichting toegelicht ultimo 2018	134
Af: non-lease componenten	-16
Af: 'practical expedient' korte termijn leases + lage waarde	-1
Af: werkelijke termijn i.p.v. eeuwigdurend erfpacht	-4
Af: overig	-10
Leaseverplichting verantwoord op 1 januari 2019	103

3. Operationele segmenten

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijke en interne rapportagestructuur van Stedin Groep en zijn niet gewijzigd ten opzichte van de 2018 jaarrekening van Stedin Groep. De segmenten zijn:

Segment Stedin

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

Segment Joulz

Het segment Joulz betreft Joulz Energy Solutions B.V., expert in ontwerp, aanleg en beheer van complexe midden- en hoogspanningsinstallaties.

Per 1 september 2018 heeft Stedin Groep de commerciële activiteiten verantwoord binnen het segment Joulz verkocht aan Visser & Smit Hanab. In samenhang hiermee zijn de gereguleerde activiteiten van het segment Joulz per 1 juli 2018 geïntegreerd binnen Stedin. Derhalve is het segment Joulz per 1 september 2018 opgeheven. De over 2018 gepresenteerde resultaten betreffen derhalve de periode van 1 januari tot en met 1 september 2018.

Segment DNWG

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

Segment 'Overige en eliminaties'

De belangrijkste onderdelen van het segment 'Overige en eliminaties' zijn de infrastructurele-, meet- en stoomnetwerkdiensten van NetVerder (in 2018 Joulz Diensten), de activiteiten van de houdstervennootschap alsmede de eliminatie van de onderlinge transacties. Overige onderdelen zijn - gezien de niet-materiële omvang - niet zelfstandig als een 'rapportagesegment' aan te merken volgens de criteria van IFRS 8 'Operating Segments' en derhalve verwerkt binnen het segment 'Overige en eliminaties'. Dit segment bevat tevens de beëindigde bedrijfsactiviteiten van Joulz Diensten (tot en met april 2019)

De balansen per operationeel segment worden niet periodiek gerapporteerd in de interne managementinformatie en daarom heeft Stedin Groep besloten deze niet te presenteren. De door Stedin Groep gehanteerde waarderingsgrondslagen van de jaarrekening van de Groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd.

De bedrijfsresultaten hebben geen cyclisch karakter en worden niet in materiële zin beïnvloed door seizoenspatronen.

3.1. Opbrengsten, bedrijfsresultaat en investeringen per segment

Stedin Groep is uitsluitend in Nederland actief en de opbrengsten van Stedin Groep worden volledig gerealiseerd in Nederland. Conform de vereisten van IFRS 15, disaggregeert de volgende tabel de netto-omzet over 2019 in categorieën die inzicht geven in hoe de aard, omvang, timing en onzekerheid van de omzet en kasstromen worden beïnvloed door economische factoren. Hierbij heeft Stedin Groep voor het gereguleerde domein zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de periodieke rapportages die vereist zijn door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). De tabel bevat ook een aansluiting van de gedisaggregeerde omzet met de segmentinformatie op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur:

2019 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWC	Overige en eliminaties	Totaal
Netto-omzet				
- Gereguleerde transport-, aansluit- en meetdiensten Elektriciteit	681	91	-5	767
- Gereguleerde -transport-, aansluit- en meetdiensten Gas	309	29	-	338
- Infradiensten en overige	45	52	18	115
Overige baten	13	1	-	14
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.048	173	13	1.234
Bedrijfskosten	622	123	-	745
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	266	44	7	317
Totaal bedrijfskosten	888	167	7	1.062
Bedrijfsresultaat	160	6	6	172
Financiële baten en lasten	-27	-4	-36	-67
Resultaat na belastingen deelnemingen	-	-2	249	247
Resultaat voor belastingen	133	-	219	352
Belastingen	-38	-2	13	-27
Resultaat na belastingen	95	-2	232	325

De investeringen in 2019 op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur zijn:

2019 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWC	Overige en eliminaties	Totaal
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	539	66	52	657

De opbrengsten en resultaten over en investeringen in 2018 op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur zijn:

2018 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWC	Overige en eliminaties	Totaal
Netto-omzet	1.024	30	167	49	1.270
Overige baten	27	46	5	-62	16
Bedrijfskosten	617	76	115	-31	777
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	254	-	35	8	297
Totaal bedrijfskosten	871	76	150	-23	1.074
Bedrijfsresultaat	180	-	22	10	212
Financiële baten en lasten	-23	-	-4	-45	-72
Resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	157	-	18	-35	140
Belastingen	-20	-	1	-3	-22
Resultaat na belastingen	137	-	19	-38	118

2018 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWC	Overige en eliminaties	Totaal
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	538	-	61	8	607

Vaste activa per land

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

Grote klanten

Stedin Groep heeft geen klanten waarvan de omzet per klant 10% of meer bedraagt van de totale omzet.

4. Netto-omzet

x € 1 miljoen	2019	2018
Transport- en aansluitdienst Elektriciteit	742	703
Transport- en aansluitdienst Gas	308	309
Meetdienst	55	88
Infradiensten en overige	115	170
Totaal	1.220	1.270

De netto-omzet over 2019 is met € 50 miljoen gedaald ten opzichte van vorig boekjaar. Deze daling wordt met name veroorzaakt door de verkoop van Joulz Diensten in 2019 en Joulz Energy Solutions in 2018. Joulz Diensten droeg in 2018 een opbrengst van € 46 miljoen bij, terwijl Joulz Diensten in 2019 slechts voor een periode van 4 maanden een bijdrage van € 16 miljoen toevoegde. Daarnaast droeg Joulz Energy Solutions in 2018 een opbrengst van € 30 miljoen bij, terwijl deze in 2019 helemaal ontbraken. Dit leidt tot een daling van circa € 60 miljoen. Tevens is de omzet in de meetdiensten met circa € 33 miljoen gedaald als gevolg van de teruggave overwinsten door de doorgevoerde tariefsverlagingen.

Hier tegenover staan hogere omzetten in de omzet transport elektriciteit voor circa € 39 miljoen en daling omzet transport gas voor circa €1 miljoen. Bij Stedin is het aantal kleinverbruikaansluitingen voor zowel gas als elektriciteit gestegen.

5. Overige baten

De overige baten zijn met € 2 miljoen gedaald ten opzichte van vorig boekjaar en bedragen € 14 miljoen. De overige baten omvatten mede de opbrengsten van niet-gereguleerde diensten zoals beschreven in toelichting 2.2.6 Opbrengsten.

Deze daling wordt veroorzaakt door een lagere opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa.

6. Personeelskosten

x € 1 miljoen	2019	2018
Lonen en salarissen	245	252
Sociale lasten	33	33
Pensioenpremies	38	34
Inhuur personeel	61	58
Overige personeelskosten	28	32
Totaal	405	409

De personeelskosten zijn gedaald met € 4 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar.

Door de verkoop van het commerciële deel van Joulz Energy Solutions en Joulz Diensten daalden de personeelskosten met € 10 miljoen. Daar tegenover staat een stijging van de personeelskosten van € 6 miljoen als gevolg van de stijging van de gemiddelde kosten per FTE als gevolg van de nieuwe bedrijfs-CAO die per 1 mei 2019 in werking is getreden (circa € 6 miljoen) en meer kosten per FTE door een groter aandeel van het aantal FTE's dat wij inlenen (circa € 12 miljoen) en gecompenseerd door een lagere personeelsvoorziening en reservering van vakantiedagen (circa € 6 miljoen) en lagere overige kosten, waaronder opleidings- en reiskosten (circa € 5 miljoen).

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van ingeleend personeel zijn als geactiveerde productie in mindering gebracht op de kosten inhuur personeel. Dit betreft € 18 miljoen (2018: € 17 miljoen).

6.1. Personeelsaantallen

Gemiddeld aantal medewerkers (in fte)	2019	2018
Stedin	3.554	3.335
Joulz	-	268
DNWG	639	621
NetVerder	5	-
Overig	50	146
Totaal gemiddeld aantal fte	4.248	4.370
Waar van werkzaam buiten Nederland	-	-
Waar van man	84%	84%
Waar van vrouw	16%	16%

6.2. WNT verantwoording 2019 Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V.

De WNT is van toepassing op Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. Het toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 194.000. Dit betreft het algemeen bezoldigingsmaximum.

6.2.1 Bezoldiging topfunctionarissen

De vier leden van de raad van bestuur van Stedin Groep zijn in dienst van Stedin Netbeheer B.V. op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en kwalificeren allen als leidinggevende topfunctionaris met dienstbetrekking conform de WNT. Alle vier de bestuursleden zijn benoemd na 2013. Er is daarom geen overgangsrecht van toepassing. Danny Benima is per 1 januari 2019 in dienst getreden en als CFO tot de RvB toegetreden. Voormalig CFO Gerard Vesseur is per dezelfde datum als bestuurslid afgetreden.

De directeur van Enduris B.V. is, eveneens op grond van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, in dienst van DNWG Staff B.V. Koen Verbogt kwalificeert voor 50% als leidinggevende topfunctionaris *zonder* dienstbetrekking voor netbeheerder Enduris B.V. Op 1 mei 2019 vervulde hij deze functie 12 maanden. De verantwoording van zijn bezoldiging is daarom gesplitst in twee aparte tabellen. Onderstaande tabel 1 voor de kalendermaanden in 2019 vanaf de 13^e maand van functievervulling, waarbij de hoogte van de aan Enduris B.V. doorbelaste kosten is vastgesteld aan de hand van het WNT bezoldigingsbegrip voor topfunctionarissen *met* dienstbetrekking. Dit betreft de som van de beloning, de belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en de beloningen betaalbaar op termijn. En tabel 2 voor de kalendermaanden 1 tot en met 12, waarbij de bezoldiging is vastgesteld aan de hand van de aan Enduris B.V. doorbelaste werkelijke personele kosten.

Tabel 1 *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling*

Gegevens 2019 x € 1	Marc van der Linden	Danny Benima	Judith Koole	David Peters	Koen Verbogt
Functiegegevens	CEO	CFO	COO	CTO	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/05-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1	0,5
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	nee
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.903	172.935	172.825	173.202	52.042
Beloningen betaalbaar op termijn	21.097	20.954	21.175	20.798	6.941
<i>Subtotaal</i>	<i>194.000</i>	<i>193.889</i>	<i>194.000</i>	<i>194.000</i>	<i>58.983</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000	194.000	194.000	65.110
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	194.000	193.889	194.000	194.000	58.983
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018					
Functiegegevens	CEO		COO	CTO	zie tabel 2
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01-31/12	-	01/01-31/12	01/01-31/12	-
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	-	1	1	-
Dienstbetrekking	ja	-	ja	ja	-
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.704	-	169.521	179.181	-
Beloningen betaalbaar op termijn	19.296	-	19.479	19.823	-
<i>Subtotaal</i>	<i>189.000</i>	<i>-</i>	<i>189.000</i>	<i>199.004</i>	<i>-</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	-	189.000	189.000	-
Totale bezoldiging	189.000	-	189.000	199.004	-

Tabel 2 *Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12*

x € 1		Koen Verbogt	
Functiegegevens		Directeur	
Kalenderjaar		2019	2018
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)		01/01-30/04	01/05-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar		4	8
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar		187	182
Maxima op basis van het maximum uurtarief		64.826	126.187
Maxima op basis van de normbedragen per maand		78.400	190.000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		191.013*	
Bezoldiging			
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?		Ja	Ja
Bezoldiging in de betreffende periode		35.225	61.168
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		96.393	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.	
Totale bezoldiging, exclusief BTW		96.393	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.	

* Dit maximum is gebaseerd op het maximum uurtarief voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking. Het vorig jaar gerapporteerde maximum was gebaseerd op het maximum normbedrag per maand.

6.2.2 Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

In 2019 hebben er opnieuw twee wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de raad van commissarissen van Stedin Groep. Jules Kortenhorst is per 31 januari 2019 afgetreden als lid van de RvC. Vooruitlopend op zijn aftreden was op 21 september 2018 Hanne Buis al tot de raad toegetreden. Daarnaast is op 20 september 2019 Doede Vierstra toegetreden als nieuw lid van de RvC. De raad van commissarissen kwalificeert op grond van de WNT als toezichthoudende topfunctionarissen.

Tabel 3 *Toezichthoudende topfunctionarissen*

x € 1	Pieter Trienekens	Dick van Well	Theo Eysink	Annie Krist	Hanne Buis	Doede Vierstra	Jules Kortenhorst
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	20/09-31/12	01/01-31/01

Bezoldiging

Totale bezoldiging	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400	5.475	1.648
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400	5.475	1.648
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2018

Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	-	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	14/04-31/12	21/09-31/12	-	01/01-31/12

Bezoldiging

Totale bezoldiging	28.350	18.900	18.900	13.567	5.282	-	18.900
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350	18.900	18.900	13.567	5.282	-	18.900

6.2.3 Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking met Stedin Netbeheer B.V. of Enduris B.V. die in 2019 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Voor de remuneratierapportage zoals opgenomen in het verslag van de Raad van Commissarissen, zie [Remuneratierapportage over 2019](#).

7. Kosten van inkoop en uitbesteed werk

x € 1 miljoen	2019	2018
Inkoopkosten	175	180
Uitbesteed werk	125	147
Totaal	300	327

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn met € 27 miljoen gedaald ten opzichte van 2018.

De daling in de kosten van inkoop en uitbesteed werk is voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van Joulz Diensten en Joulz Energy Solutions, impact van circa € 49 miljoen en een daling in de inkoopkosten energie van circa € 5 miljoen.

Hier tegenover staat een kostenstijging van externe kosten exclusief de impact van Joulz Diensten en Joulz Energy Solutions van circa € 21 miljoen en hogere materiaalkosten van € 4 miljoen.

8. Overige bedrijfskosten

x € 1 miljoen	2019	2018
Precario en concessies	71	71
IT kosten	46	42
Leasekosten	6	24
Huisvestingskosten	22	21
Voorzieningen	13	6
Overige kosten	62	43
Totaal	220	207

De overige bedrijfskosten zijn gestegen met € 13 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar.

De kosten zijn met name gestegen als gevolg van een stijging in de klantgerelateerde werkzaamheden, hogere juridische- en advieskosten en een stijging in de ICT kosten. Daarnaast is een voorziening gevormd voor het verwijderen van gasafsluitingen, zie hiervoor toelichting 25 Overige voorzieningen.

Hier tegenover staat een daling van de bedrijfskosten als gevolg van de verkoop van Joulz Diensten en een daling in de leasekosten die als gevolg van IFRS 16 onder afschrijvingen staan vermeld van € 16 miljoen. De resterende leasekosten betreffen het non-lease component.

In de overige bedrijfskosten, onder 'Voorzieningen' is € 1 miljoen (2018: € 2 miljoen) verantwoord als dotatie aan de voorziening voor verwachte kredietverliezen.

9. Geactiveerde uren

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

De geactiveerde uren zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 14 miljoen naar € 180 miljoen. De stijging wordt veroorzaakt door verdere investeringen in de vaste activa, die zelf met 6,7% zijn gestegen.

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van inleen personeel zijn in mindering gebracht op de personeelskosten (ingeleend personeel), zie hiervoor toelichting 6 Personeelskosten.

10. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

2019 x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	14	278	21	313
Desinvesteringen	-	4	-	4
Totaal 2019	14	282	21	317

2018 x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	7	261	9	277
Desinvesteringen	1	19	-	20
Totaal 2018	8	280	9	297

De afschrijvingen en desinvesteringen hebben betrekking op materiële, immateriële vaste activa en op het gebruiksrecht vaste activa en zijn gestegen met € 20 miljoen ten opzichte van 2018. De categorie 'gebruiksrecht vaste activa' heeft alleen betrekking op 2019 door de implementatie van IFRS 16 per 1 januari 2019. Zie hiervoor toelichting 2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden.

De reguliere afschrijvingen zijn met € 36 miljoen gestegen, dit wordt verklaard door een toename in de materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa. De desinvesteringsafschrijvingen zijn gedaald met € 16 miljoen. Dit komt volledig voort uit desinvesteringen in gereguleerde netwerken.

De desinvesteringen vaste activa exclusief resultaten op desinvesteringen bedragen € 5 miljoen (2018: € 23 miljoen).

11. Financiële baten en lasten

x € 1 miljoen	2019	2018
Rentebaten	-1	-10
Rentelasten	67	82
Rentelasten leaseverplichtingen	1	-
Totaal	67	72

De financiële baten en lasten over 2019 bedragen € 67 miljoen (2018: € 72 miljoen). De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen. Verder is in 2019 rente geactiveerd over de activa in aanbouw voor een bedrag van € 3 miljoen (2018: € 3 miljoen).

De rentebate van € 10 mln in 2018 is eenmalig en betreft de in 2018 ontvangen rente uit hoofde van een afrekening met de Gemeente Rotterdam inzake 'Verlegregeling bij de Leidingverordening Rotterdam'.

12. Belastingen

De specificatie van de belastingen over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

x € 1 miljoen	2019	2018
Acute belastinglasten en belastingbaten huidig jaar	20	30
Acute belastingbate voorgaande jaren	-2	-
Acute belastinglasten en belastingbaten huidig en voorgaande jaren	18	30
Vrijval/dotatie uitgestelde belastingen uit hoofde van wijziging vpb-tarieven	2	-14
Mutatie uitgestelde belastingen	7	5
Mutatie uitgestelde belastingen voorgaande jaren	-	1
Belastingen over het resultaat	27	22

Specificatie van de actuele belastinglasten en -baten over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

x € 1 miljoen	2019	2018
Resultaat voor belasting	352	140
Deelnemingsvrijstelling	-247	-
Fiscaal niet-aftrekbare kosten	1	2
Fiscaal afwijkende afschrijving	-28	-19
Fiscaal belastbaar bedrag	78	123
Nominaal belastingtarief	25%	25%
Actuele belastinglasten	20	30

Specificatie van de effectieve belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten:

	2019	2018
Nominaal belastingtarief	25,0%	25,0%
Effect van:		
- Deelnemingsvrijstelling	-17,4%	0,0%
- Fiscaal niet-aftrekbare kosten	0,1%	0,3%
- Wijziging vpb-tarieven	0,7%	-10,1%
- Fiscale stimuleringsmaatregelen (Energie-investeringsaftrek)	0,0%	-0,1%
- Vpb voorgaande jaren	-0,5%	0,0%
- Overige	-0,2%	0,6%
Effectieve belastingdruk	7,7%	15,7%

De vennootschapsbelasting wordt verrekend tussen Stedin Holding N.V. en haar dochtermaatschappijen als ware de dochtermaatschappijen zelfstandig belastingplichtig.

13. Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop en resultaat deelnemingen

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

Op 12 maart 2019 hebben Stedin Groep en 3i Infrastructure een koopovereenkomst voor € 310 miljoen getekend voor de overname van Joulz Infradiensten B.V. (Joulz Infra) en Joulz Meetbedrijf B.V. (Joulz Meet) en de aandelen zijn overgedragen op 30 april 2019. Voorafgaand aan de verkoop heeft Stedin Groep Personeels B.V. per 1 januari 2019 de medewerkers werkzaam ten behoeve van de activiteiten van betreffende vennootschappen juridisch afgesplitst naar Joulz Infradiensten B.V.

De vennootschappen voldoen aan de criteria van IFRS 5 om als “aangehouden voor verkoop” te worden geclassificeerd per 31 oktober 2018. Ultimo 2018 zijn te verkopen activa en passiva daarom als vlottende activa en kortlopende schulden gepresenteerd op de balans. Het effect op de winst-en-verliesrekening is een lagere afschrijvingslast van € 0,6 miljoen ten opzichte van de situatie dat Joulz Meet en Joulz Infra niet als aangehouden voor verkoop zouden zijn verwerkt per 31 december 2018.

Op 30 april 2019 zijn de activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop verkocht voor € 310 miljoen. Het resultaat uit deze transactie bedroeg € 251 miljoen en is verantwoord onder 'Resultaat na belastingen deelnemingen' en de ingaande kasstroom onder investeringsactiviteiten.

x € 1 miljoen

Per 31 december 2018

Activa

Machines en installaties	42
Af te stoten activa	21
Totaal	63

Verplichtingen

Af te stoten verplichtingen	7
Totaal	7

Beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2019 en 2018 zijn er geen transacties die kwalificeren als beëindigde bedrijfsactiviteiten.

14. Materiële vaste activa

x € 1 miljoen	Grond en bedrijfsgebouwen	Machines en installaties	Netwerken gereguleerd*	Overige bedrijfsmiddelen	Activa in aanbouw	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2018	37	104	9.505	48	4	9.698
Investerings	1	3	589	-	9	602
Desinvesteringen	-	-5	-108	-1	-	-114
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-69	-	-	-	-69
Herclassificatie overig	-9	8	65	2	-7	59
Aanschafwaarde per 31 december 2018	29	41	10.051	49	6	10.176
Investerings	40	3	590	8	3	644
Desinvesteringen	-	-1	-28	-	-	-29
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-1	-	-	-	-1
Herclassificatie overig	1	1	-6	6	-3	-1
Aanschafwaarde per 31 december 2019	70	43	10.607	63	6	10.789
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2018	15	36	3.471	36	-	3.558
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	1	6	261	5	-	273
Desinvesteringen	-	-3	-88	-1	-	-92
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-27	-	-	-	-27
Herclassificatie overig	-4	4	58	-	-	58
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2018	12	16	3.702	40	-	3.770
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	3	4	278	4	-	289
Desinvesteringen	-	-1	-23	-	-	-24
Herclassificatie overig	-1	3	-1	-	-	1
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2019	14	22	3.956	44	-	4.036
Netto boekwaarde per 31 december 2018	17	25	6.349	9	6	6.406
Netto boekwaarde per 31 december 2019	56	21	6.651	19	6	6.753

* Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw.

De netto boekwaarde van de materiële vaste activa is toegenomen met € 347 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. De investeringen van Stedin Groep bedroegen € 644 miljoen en hadden met name betrekking op de gereguleerde gas- en elektriciteitsnetwerken en op de grootschalige aanbidding en installatie van slimme meters. De desinvesteringen hadden betrekking op het buiten gebruik stellen van activa (met name de machines en installaties in het gereguleerde domein).

Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw. Op de activa in aanbouw is voor € 3 miljoen aan rente geactiveerd, waarbij het gehanteerde rentepercentage 2,7% bedraagt (2018: € 3 miljoen, tegen 3,0%).

Netwerken gereguleerd worden gewaardeerd tegen geherwaardeerde waarde zijnde de reële waarde op herwaarderingsdatum verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De overige materiële vaste activa worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

De belangrijkste gegevens die worden gebruikt voor de bepaling van de reële waarde zijn:

Parameters voor bepaling reële waarde netwerken gereguleerd

Waarderingsmethode (ACM)	Inkomstenbenadering, die is afgeleid van de geïndexeerde gereguleerde activa waarde.
Kasstroomhorizon netten in jaren	Resterende looptijd Netwerken gereguleerd
Gehanteerde WACC (ACM) in procenten	4,04%
Wijzigingsdatum WACC (ACM)	2021
Marktaandeel Stedin Groep in Nederland (ACM) in procenten	Elektriciteitstransport 24% en gastransport 26%

De laatste herwaardering heeft plaats gevonden in 2017. In 2019 hebben zich geen wijzigingen in waarderingsmethodiek voorgedaan. De reële waarde van de netten wordt opnieuw getoetst in 2021 wanneer de nieuwe reguleringsinformatie van de ACM beschikbaar is. In 2021 maakt de ACM deze informatie weer openbaar waarmee de niet waarneembare parameters voor reële waardebeoordeling uit 'niveau 3' van IFRS 13 voor dat moment weer 'objectieve marktgegevens' zijn voor Stedin Groep.

Zoals toegelicht onder 'Verwijderen gasaansluitingen' in toelichting [25 Overige voorzieningen](#) gaat Stedin versneld gasaansluitingen die 'uit bedrijf zijn' verwijderen. De versnelde verwijdering heeft impact op de geschatte resterende levensduur van de betreffende aansluitingen. De impact hiervan op het resultaat 2019 is nihil. Voor de jaren 2021-2024 zullen de afschrijvingen op de betreffende aansluitingen in lijn gebracht worden met de resterende levensduur.

In 2019 hebben zich geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan.

Per 31 december 2019 bedraagt de boekwaarde tegen historische kostprijs van Netwerken gereguleerd € 5.850 miljoen (31 december 2018: € 5.475 miljoen).

15. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2019 is als volgt:

x € 1 miljoen	Goodwill	Licenties en software	Concessies, vergunningen en rechten	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2018	77	26	10	113
Investerings	-	4	1	5
Desinvesterings	-	-1	-	-1
Herclassificatie overig	-	2	-	2
Aanschafwaarde per 31 december 2018	77	31	11	119
Investerings	-	1	1	2
Desinvesterings	-	-	-	-
Herclassificatie overig	-	-	2	2
Aanschafwaarde per 31 december 2019	77	32	14	123
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2018	-	14	3	17
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	4	1	5
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2018	-	18	4	22
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	5	1	6
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2019	-	23	5	28
Netto boekwaarde per 31 december 2018	77	13	7	97
Netto boekwaarde per 31 december 2019	77	9	9	95

Goodwill

De goodwill heeft betrekking op de acquisitie van DNWG in 2017. In de eerste helft van 2018 heeft Stedin Groep de reële waardebeoordeling van de identificeerbare activa en passiva afgerond. De definitieve goodwill is, op basis van de synergievoordelen, gealloceerd aan kasstroomgenererende eenheden Stedin Netbeheer voor € 30 miljoen en aan DNWG voor € 47 miljoen.

Impairmenttest

Ten behoeve van de jaarlijkse impairment testing is de goodwill uit hoofde van de DNWG acquisitie gealloceerd naar twee kasstroomgenererende eenheden (KGE's), te weten Stedin en DNWG, die op het niveau van operationele segmenten zijn bepaald.

De boekwaarden van de goodwill per 31 december 2019 zijn:

x € 1 miljoen	Stedin	DNWG	Totaal
Boekwaarde	30	47	77

Stedin Groep heeft per 30 juni 2019 voor deze twee KGE's een goodwill impairment test uitgevoerd. Hiertoe wordt de reële waarde van de KGE vergeleken met de netto boekwaarde. De reële waarde is bepaald aan de hand van de opbrengstwaarde. Gezien het gebrek aan een liquide markt met observeerbare prijzen betreft dit een 'niveau 3' analyse binnen de reële waarde hiërarchie. De opbrengstwaarde fungeert in voorkomend geval als benadering van de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde wordt afgeleid van de geprojecteerde kasstromen vóór belastingen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belastingen (pre-tax WACC).

De expliciet geprojecteerde kasstromen voor de periode 2019-2038 zijn mede afgeleid van het Financieel Strategisch Plan (FSP) van Stedin Groep goedgekeurd door de raad van bestuur en de raad van commissarissen. In het FSP van Stedin Groep zijn de projecties voor de KGE's Stedin en DNWG voor de periode 2019-2024 afzonderlijk opgenomen. De periode 2025 – 2038 is afgeleid van een extrapolatie van de FSP afgeleide projecties. De geprojecteerde investeringen zijn gebaseerd op het Strategisch Investeringsplan (SIP). Het SIP bestrijkt een periode van 20 jaar (2018-2038). Dit is dan ook de reden waarom het jaar 2038 als het startpunt van de restwaardeperiode is gekozen, om aansluiting te zoeken bij het SIP.

De volgende items betreffen de belangrijkste factoren en veronderstellingen die zijn gehanteerd voor de goodwill impairment test:

- de ingeschatte actuele waarde van de geregleerde activa (de zogenaamde genormaliseerde geregleerde activawaarde, oftewel de GGAW);
- het marktaandeel van Stedin respectievelijk DNWG;
- de relatieve winstgevendheid van Stedin respectievelijk DNWG; de reële rendementsvergoeding (reële pre-tax WACC) voor de geregleerde activa conform vastgesteld door de Autoriteit Consument en Markt (ACM);
- de inflatieverwachtingen en de langetermijngroeivoet;
- de verwachte synergieën uit hoofde van de acquisitie van DNWG ;
- de disconteringsvoet (WACC).

Ten aanzien van deze items, merken we het volgende op:

- Stedin Groep gebruikt de reële waarde als waarderingsgrondslag voor haar geregleerde netwerkkonderdelen. De reële waarde wordt afgeleid van de GGAW. Een logisch gevolg van deze waarderingsgrondslag is dat de ruimte tussen de opbrengstwaarde en de netto boekwaarde van zowel de KGE Stedin als DNWG beperkt is. Bijgevolg is er per definitie sprake van een verhoogd risico op een bijzondere waardevermindering van de goodwill.
- De marktaandelen van de KGEs Stedin en DNWG zijn bepaald op basis van het relatieve aandeel van Stedin en DNWG in de samengestelde output (SO) van de sector als geheel. Deze is bepaald op basis van data uit 2015, zoals gepubliceerd door de ACM. Voor de toekomst is aangenomen dat het marktaandeel constant blijft voor zowel Stedin als DNWG .
- De winstgevendheid van Stedin en DNWG wordt mede bepaald door het systeem van maatstafconcurrentie. De vergoeding die de ACM aan de individuele Nederlandse netbeheerders toekent voor haar geregleerde activiteiten is afhankelijk van de sectorgemiddelde kosten en het marktaandeel van elke netbeheerder. Het marktaandeel van Stedin is ongeveer 24% voor elektriciteitstransport en ongeveer 26% voor gastransport. Voor DNWG betreft het marktaandeel ongeveer 2% voor elektriciteitstransport en ongeveer 2% voor gastransport. Het systeem van maatstafconcurrentie betekent dat de vergoedingen en toekomstige kasstromen van Stedin en DNWG worden beïnvloed door zowel de eigen prestaties als die van andere netbeheerders. De toegestane vergoedingen worden door de ACM eens per reguleringsperiode van vijf jaar herijkt. De onderliggende data die ten grondslag liggen aan de herijking worden eveneens een maal in de vijf jaar openbaargemaakt. Daarom kan een netbeheerder gedurende een reguleringsperiode niet betrouwbaar inschatten of zij het beter of slechter doet dan de andere regionale netbeheerders en welke impact dit kan gaan hebben op haar toekomstige kasstromen.
- In het licht van de afwijkingen tussen de individuele prestaties van Stedin en DNWG in vergelijking tot haar maatstaf, is voor het bepalen van de bedrijfswaarde van beide KGE's een convergentieaanname gehanteerd van 8 jaar. Dit houdt in dat de prestaties van Stedin en DNWG met ingang van het jaar 2027 gelijk worden verondersteld te zijn aan die van de andere regionale netbeheerders.
- De kapitaalkosten, zoals gedefinieerd door de ACM, vormen een belangrijk kostenelement voor de bepaling van de sectorgemiddelde kosten. De kapitaalkosten omvatten de afschrijvingskosten bepaald op basis van geregleerde grondslagen alsmede een vergoeding over de geregleerde activawaarde op basis van de reële rendementskostenvergoeding voor belastingen (de reële pre-tax WACC). De ACM bepaalt de WACC op basis van relevante marktparameters en corporate finance theorieën. De WACC aannames die Stedin Groep management gebruikt heeft voor het opstellen van haar projecties, zijn afgeleid van de door de ACM gepubliceerde WACCs, met uitzondering van inflatie aannames. Voor wat betreft dat laatste heeft Stedin Groep haar eigen inschattingen gehanteerd. Voor de volgende reguleringsperiodes van 2022 en verder heeft Stedin Groep management een eigen inschatting gemaakt van de (geregleerde) WACCs. Deze WACC's zijn primair afgeleid van i) de marktobservaties met betrekking tot de relevante parameters zoals rentevoeten,

risicoprofielen, marktvergoedingen en vermogensverhoudingen en ii) de methodiek die door de ACM wordt gehanteerd. De aannames voor wat betreft de gereguleerde WACCs zijn voor twee doeleinden gehanteerd, namelijk het rendement op het geïnvesteerd vermogen (GGAW) en de disconteringsvoet. De post-tax WACC van Stedin en DNWG is een gewogen gemiddelde voor de gereguleerde (3,0%) en niet-gereguleerde activiteiten (8,5%).

- De langetermijngroeivoet die gebruikt is voor het bepalen van de restwaarde van de twee KGE's is conservatief ingeschat op 0%. Voor de projectieperiode tot 2038 is een groeivoet gehanteerd die gelijk is aan de (langetermijn) verwachte inflatie (2%). Hiertoe is gekozen om aansluiting te zoeken met de SIP-periode eindigend in 2038.
- De verwachte synergiën uit hoofde van de acquisitie van DNWG komen overeen met de bedragen die zijn opgenomen in het FSP.

Voor zowel Stedin als DNWG is de buffer tussen de netto boekwaarde en de opbrengstwaarde relatief gering als gevolg van het feit dat de reële waarde wordt gehanteerd als waarderingsgrondslag voor de gereguleerde activa. Op basis van bovenstaande aannames, bedraagt de inschatting van de buffer van Stedin en DNWG ongeveer € 308 miljoen (6%) (2018: € 350 miljoen (7%)) respectievelijk € 21 miljoen (3,4%) (2018: € 35 miljoen (6%)).

Op basis van de uitgevoerde impairment test per 30 juni 2019 en de uitgevoerde additionele analyses is er per 31 december 2019 geen aanleiding voor een bijzondere waardevermindering van de goodwill van beide KGE's.

De uitkomst van de goodwill impairment test is afhankelijk van wijzigingen met betrekking tot bepaalde schattingen en aannames. De belangrijkste betreffen:

- het investeringsniveau;
- het marktaandeel;
- de convergentie aanname;
- de disconteringsvoet;
- de langetermijn groeivoet.

Stedin Groep heeft een analyse uitgevoerd van de gevoeligheid van de uitkomsten van de impairment tests voor wijzigingen in de belangrijkste aannames en schattingen welke gebruikt zijn bij de bepaling van de opbrengstwaarde voor beide KGE's. Stedin Groep is van mening dat elke redelijkerwijs mogelijke verandering in de belangrijkste aannames waarop de opbrengstwaarden zijn gebaseerd er niet toe zal leiden dat de opbrengstwaarde onder de netto boekwaarde uitkomt. De gevoeligheden voor wijzigingen in de belangrijkste aannames waarop de opbrengstwaarde van Stedin en DNWG is gebaseerd zijn hieronder beschreven:

- Indien 1% van de gereguleerde investeringen niet wordt terugverdiend door middel van verrekening in de toekomstige tarieven (bijvoorbeeld vanwege inefficiëntie) resulteert dit in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 38 miljoen en van DNWG met € 4 miljoen.
- Een daling van het verwachte marktaandeel, beredeneerd vanuit een daling van de efficiënte investeringen met 5%, resulteert in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 2 miljoen en van DNWG met € 1 miljoen.
- Een vertraging van de convergentieaanname met 1 jaar, resulteert in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 90 miljoen en van DNWG met € 26 miljoen.
- Een stijging van de (gereguleerde) disconteringsvoet met 0,1%, resulteert in een daling van opbrengstwaarde van Stedin met € 110 miljoen en van DNWG met € 13 miljoen.
- Een daling van de langetermijngroeivoet met 0,5%, resulteert in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 74 miljoen en van DNWG met € 10 miljoen.

Bovenstaande gevoeligheden zorgen niet voor een materiële negatieve buffer dan wel een impairmentindicatie.

16. Gebruiksrecht vaste activa

x € 1 miljoen	Grond en bedrijfs- gebouwen	Leaseauto's	Totaal
Gebruiksrecht vaste activa per 1 januari 2019	72	31	103
Investerings	1	10	11
Contractmodificaties	6	-1	5
Desinvesteringen	-16	-1	-17
Gebruiksrecht vaste activa per 31 december 2019	63	39	102
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2019	-	-	-
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	7	10	17
Desinvesteringen	-	-1	-1
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2019	7	9	16
Netto boekwaarde per 31 december 2019	56	30	86

Stedin Groep heeft leaseovereenkomsten afgesloten voor een aantal bedrijfspanden en bedrijfsterreinen. Daarnaast leest Stedin Groep een wagenpark. De desinvesteringen bij grond- en bedrijfspanden betreft de huur van een pand in Utrecht. Begin 2019 is dit pand gekocht door Stedin Groep, waardoor een balansverschuiving heeft plaatsgevonden van 'gebruiksrecht vaste activa' naar 'materiële vaste activa'. De andere desinvesteringen zien toe op leaseauto's. Hiervoor zijn nieuwe leasecontracten aangegaan voor vergelijkbare assets.

De leaseverplichtingen zijn toegelicht in [26 Rentedragende schulden](#).

Onderstaande tabel toont de totale leasekosten over 2019:

x € 1 miljoen	2019
Afschrijvingskosten gebruiksrecht vaste activa	-17
Rentelasten leaseverplichtingen	-1
Leaseverplichtingen < € 5.000	-
Leaseverplichtingen < 1 jaar	-
Variabele leasebetalingen	-
Totaal	-18

17. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

x € 1 miljoen

2019

2018

Boekwaarde per 1 januari	5	5
Aandeel in het resultaat na belastingen	-2	-
Boekwaarde per 31 december	3	5

Dit betreft het 33,3% belang in Zebra Gasnetwerk B.V. (hierna: Zebra). Zebra is de netbeheerder van de hoofdtransportleiding voor hoogcalorisch gas van Zelzate naar Moerdijk. In augustus 2019 zijn Enexis Netbeheer en Enduris (dochtermaatschappij van Stedin) met landelijk netbeheerder Gasunie Transport Services (GTS) de verkoop van de extra hogedruknetten die in eigendom zijn van ZEBRA Gasnetwerk alsmede van Enexis Netbeheer en Enduris overeengekomen. De verkoopdatum zal zijn per 31 december 2020. De deelneming is per 31 december 2019 opgenomen tegen de realiseerbare waarde.

18. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

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

x € 1 miljoen	Vorderingen per 31 december 2019	Vorderingen per 31 december 2018	Verplichtingen per 31 december 2019	Verplichtingen per 31 december 2018
Materiële vaste activa	-	-	250	229
Immateriële vaste activa	-	1	-	-
Gebruiksrecht vaste activa	-	-	-	-
Kasstroomafdekkingen	20	17	-	-
Voorzieningen	2	2	-	-
Rentedragende schulden	-	-	4	3
Totaal	22	20	254	232

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op materiële vaste activa en kasstroomafdekkingen die via het groepsvermogen worden verwerkt.

Mutaties in de uitgestelde belastingen gedurende 2019 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2019	Verwerkt in winst-en- verliesrekening	Verwerkt in totaal niet- gerealiseerde resultaten	Netto-positie per 31 december 2019	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	229	9	12	250	-	250
Immateriële vaste activa	-1	1	-	-	-	-
Kasstroomafdekkingen	-17	-	-3	-20	20	-
Voorzieningen	-2	-	-	-2	2	-
Rentedragende schulden	3	1	-	4	-	4
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	212	11	9	232	22	254
Saldering					-22	-22
Totaal					-	232

Het grootste deel van de materiële vaste activa latentie heeft betrekking op de commercieel-fiscaal afwijkende waardering van de netten. De uitgestelde belastingverplichting van de materiële vaste activa is hoofdzakelijk veroorzaakt door het commercieel-fiscaal waarderingsverschil van de netten ten tijde van de invoering van de vennootschapsbelasting voor Stedin Groep, in het verleden toegepaste versnelde fiscale afschrijvingen, de herwaardering van de netten en de waardering van de overgenomen netten als onderdeel van de verwerking van de overname van DNWG.

In december 2019 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd om het tarief voor de vennootschapsbelasting te verhogen naar 25% in 2020 en vervolgens naar 21,7% voor 2021 en volgende jaren. In 2018 is nog gerekend met tarieven van 22,55% voor 2020 en 20,5% vanaf 2021, wat in 2018 de toekomstige wettelijke tarieven waren, welke in 2019 zijn aangepast naar respectievelijk 25% en 21,7%. Dit betekent dat, afhankelijk van het verwachte moment van realisatie, de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden afgerekend tegen verschillende tarieven. De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen per 31 december 2019 is gebaseerd op basis van de tarieven die van toepassing zijn op de geschatte momenten van realisatie.

	Per 31 december 2019	Per 31 december 2019	
	oude tarieven	nieuwe tarieven	Vershil
Uitgestelde belasting vorderingen	20	22	-2
Uitgestelde belasting schulden	-239	-254	15
Gesaldeerd	-219	-232	13
Dotatie ten laste van de winst-en-verliesrekening			-2
Vrijval ten gunste van de kasstroom afdekkingsreserve			1
Dotatie ten laste van de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen			-12
Totaal			-13

Mutaties in de uitgestelde belastingen gedurende 2018 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2018	Verwerkt in winst-en- verlies rekening	Verwerkt in totaal niet- gerealiseerde resultaten	Netto-positie per 31 december 2018	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	277	-7	-41	229	-	229
Immateriële vaste activa	-1	-	-	-1	1	-
Kasstroomafdekkingen	-21	-	4	-17	17	-
Voorzieningen	-2	-	-	-2	2	-
Rentedragende schulden	4	-1	-	3	-	3
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	257	-8	-37	212	20	232
Saldering					-20	-20
Totaal					-	212

Vervaltermijnen van verrekenbare tijdelijke verschillen per 31 december 2018:

Categorie	Termijn
Materiële vaste activa	1 - 50 jr
Immateriële vaste activa	1 - 25 jr
Kasstroomafdekkingen	1 - 30 jr
Voorzieningen	1 - 10 jr

19. Afgeleide financiële instrumenten

Reële waarde van afgeleide financiële instrumenten:

x € 1 miljoen	Activa per 31 december 2019	Verplichtingen per 31 december 2019	Activa per 31 december 2018	Verplichtingen per 31 december 2018
Valutaswap- en termijncontracten	39	52	26	56
Totaal	39	52	26	56

De looptijden zijn hieronder weergegeven:

x € 1 miljoen	Activa per 31 december 2019	Verplichtingen per 31 december 2019	Activa per 31 december 2018	Verplichtingen per 31 december 2018
Classificatie				
Vlottend / kortlopend	-	-	11	-
Vast / langlopend	39	52	15	56
Totaal	39	52	26	56

Alle afgeleide financiële instrumenten zijn toegewezen aan een hedgerelatie en de waardemutaties van deze instrumenten worden, waar van toepassing, direct verwerkt in het groepsvermogen en gepresenteerd in de reserve kasstroomafdekkingen. Een nadere toelichting op het verloop van deze reserve en de verwachte kasstromen is opgenomen in toelichting [33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve](#).

20. Voorraden

De voorraden zijn gelijk gebleven ten opzichte van voorgaand boekjaar. Op de waarde van de voorraden is een voorziening incurante voorraad in mindering gebracht van € 2 miljoen (2018: € 3 miljoen).

De voorziening incurante voorraad heeft voor € 1 miljoen betrekking op meters (2018: € 1 miljoen).

21. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Onder de handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn met name vorderingen op afnemers verantwoord en nog te factureren bedragen (contractactiva) voor de levering van transportdiensten.

Deze post is als volgt te specificeren:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Handelsdebiteuren	120	115
Nog te factureren	44	37
Overige vorderingen en overlopende activa	8	3
Totaal	172	155

Onder toelichting 33.2 Kredietrisico is de ouderdom en bijzondere waardevermindering van de handelsdebiteuren en contractactiva opgenomen.

De post handelsdebiteuren is gestegen met € 5 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze stijging wordt met name verklaard door een hogere bruto positie van de debiteuren energiemaatschappijen door een hogere omzet in december 2019 en de verlaging van de debiteurenvoorziening als gevolg van onttrekking van de voorziening gerelateerd aan oude openstaande bedragen.

Daarnaast staat er een hoger saldo open aan vooruitbetaalde bedragen, als gevolg van hogere vooruitbetalingen. Ook staat een hoger saldo uit voor nog te factureren (non-energy) van € 5 miljoen. Dit is het gevolg van een vordering op de koper van Joulz Diensten ten aanzien van verkochte huurtrafo's waar een discussie met de belastingdienst over loopt.

Ten slotte is de onderhanden werkpositie gestegen ten opzichte van vorig jaar. Dit is het gevolg van meer openstaande projecten per jaareinde 2019.

22. Liquide middelen

De liquide middelen bestonden op 31 december 2019 uit banktegoeden van € 37 miljoen en kortlopende kasgeldleningen van € 35 miljoen (2018: banktegoeden € 49 miljoen, kortlopende kasgeldleningen € 120 miljoen). De liquide middelen worden voornamelijk in euro's aangehouden. De liquide middelen waarover Stedin Groep niet de vrije beschikking heeft bedroegen € 0,1 miljoen (2018: € 0,1 miljoen) per jaareinde.

23. Groepsvermogen

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Stedin Holding N.V. bedraagt € 2 miljard, verdeeld in 20 miljoen aandelen met een nominale waarde van elk € 100,-. Per 31 december 2019 en 2018 zijn 4.970.978 aandelen geplaatst en volgestort.

Agioreserve

Stedin Holding N.V. (voorheen Eneco Holding N.V.) is ontstaan in 2000. De toenmalige aandeelhouders van N.V. Eneco hebben een kapitaalbelang in de vennootschap verkregen door hun kapitaalbelang in N.V. Eneco in te brengen in Stedin Holding N.V. Voor zover de waarde van dat kapitaalbelang de nominale waarde van de aandelen oversteeg is dit meerdere opgenomen als agioreserve. Deze reserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

De agioreserve is in de vorm van een terugbetaling in natura aan de aandeelhouders aangewend om het energiebedrijf Eneco af te splitsen.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de herwaardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa op basis van de reële waarde. Het verschil tussen de afschrijvingen op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijvingen op basis van de oorspronkelijke historische kostprijs is, gecorrigeerd voor uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten. De herwaarderingsreserve staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders. De herwaarderingsreserve bedraagt ultimo 2019 € 720 miljoen (2018: € 754 miljoen). In 2019 is € 12 miljoen onttrokken aan de herwaarderingsreserve (ten gunste van de uitgestelde belastingverplichting) als gevolg van de aanpassing van het tarief voor de vennootschapsbelasting.

Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders. Een nadere toelichting op het verloop en de onderliggende afdekkingsrelaties is opgenomen in toelichting 33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve.

Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

Op 1 december 2014 heeft Stedin Holding N.V. een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ('Perpetual Fixed Rate Reset Securities') uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen met een couponrente van 3,25% en een uitgiftekoers van 99,232%. Dit leverde een ontvangen bedrag van € 496 miljoen op. Hierop zijn rechtstreeks toerekenbare kosten van € 3 miljoen in mindering gebracht, zodat in 2014 € 493 miljoen is toegevoegd aan het groepsvermogen. De obligaties zijn genoteerd aan de Euro MTF Market van de beurs van Luxemburg. Op 31 december 2019 bedraagt de marktwaarde € 526 miljoen. De boekwaarde per ultimo 2019 is € 501 miljoen, zijnde de nominale hoofdsom inclusief € 1 miljoen lopende rente.

Deze achtergestelde eeuwigdurende obligatielening wordt aangemerkt als een eigen vermogeninstrument en is achtergesteld ten opzichte van alle schuldeisers van Stedin Groep, maar heeft bepaalde preferenties ten opzichte van de aandeelhouders in geval van liquidatie van de onderneming. Stedin Holding N.V. heeft geen contractuele verplichting tot terugbetaling van de lening. Eventuele betaling van de (achterstallige) couponrente is conditioneel en afhankelijk van uitkeringen aan aandeelhouders. Als gevolg hiervan kunnen de houders van deze obligatielening Stedin Holding N.V. niet verplichten tot betaling van de couponrente en tot gehele of gedeeltelijke terugbetaling van de lening.

24. Personeelsvoorzieningen

x € 1 miljoen	Diensttijd gebonden uitkeringen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2018	19	4	23
Dotaties	2	1	3
Onttrekkingen	-1	-1	-2
Vrijval	-6	-1	-7
Per 31 december 2018	14	3	17
Dotaties	-	3	3
Onttrekkingen	-3	-1	-4
Vrijval	-1	-	-1
Per 31 december 2019	10	5	15

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Kortlopend	3	4
Langlopend	12	13
Totaal	15	17

Diensttijd gebonden uitkeringen

Deze voorziening dekt de verplichting voor uitkeringen aan medewerkers bij het bereiken van een bepaald aantal jaren dienstverband of de pensioengerechtigde leeftijd.

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

	31 december 2019	31 december 2018
Disconteringsvoet	1,0%	1,6%
Toekomstige salarisstijgingen	1,4% - 3,0%	1,3% - 3,0%
Sterftetabel	GBM & GBV 2013-2018	GBM & GBV 2012-2017

De diensttijd gebonden uitkeringen vinden over een langere periode plaats. De voorziening wordt jaarlijks herrekend op basis van actuele personeelsgegevens.

25. Overige voorzieningen

x € 1 miljoen	Overige voorzieningen
Per 1 januari 2018	23
Dotaties	3
Onttrekkingen	1
Vrijval	-3
Per 31 december 2018	24
Dotaties	14
Onttrekkingen	-3
Vrijval	-3
Per 31 december 2019	32

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Kortlopend	2	2
Langlopend	30	22
Totaal	32	24

De overige voorzieningen bedragen € 32 miljoen (2018: € 24 miljoen) en hebben betrekking op diverse voorzieningen van uiteenlopende aard en hebben met name een langlopend karakter. Onder andere zijn hier een voorziening voor rechtszaken en claims van € 6 miljoen (2018: € 9 miljoen) en aangegane verplichtingen ter hoogte van € 9 miljoen ten behoeve van Stichting Zeeuwse Publieke Belangen in opgenomen (2018: € 9 miljoen).

Stichting Zeeuwse Publieke Belangen

De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen is een unieke samenwerking tussen de Provincie Zeeland, de Zeeuwse gemeenten en Stedin Groep. De stichting is opgericht om de afspraken van de verkoop van DNWG/Enduris aan Stedin Groep op onder andere werkgelegenheid, energievoorziening en energietransitie te borgen. Om de energietransitie in Zeeland te stimuleren, stelt de stichting budget beschikbaar.

Tevens is de voorziening opgenomen voor het versneld verwijderen van 'gasaansluitingen uit bedrijf' van € 12 miljoen. Zie hieronder voor een nadere uiteenzetting. De verwachte termijn waarop uitstroom van middelen uit deze voorzieningen zal plaatsvinden is langer dan 1 jaar.

Verwijderen van gasafsluitingen

In het eerste halfjaar 2019 is door Netbeheerders op sectoraal in Netbeheer Nederland afgesproken dat het verwijderen van gasafsluitingen niet langer vrijblijvend uitvoerbaar is voor Netbeheerders, maar dat vanuit veiligheidsoogpunt dit versneld wordt uitgevoerd en onderhavig wordt aan toezicht door SODM. Het betreft afgesloten gasaansluitingen, met een status 'uit bedrijf', waar nog wel 'druk' op staat. De hiermee verband houdende kosten worden niet in rekening gebracht bij (voormalige) klanten. In 2019 is een voorziening ten laste van de operationele kosten gevormd voor een bedrag van € 12 miljoen.

Stedin Groep verwacht eind 2024 de betreffende gasafsluitingen verwijderd te hebben. De versnelde verwijdering heeft impact op de geschatte resterende levensduur van de betreffende aansluitingen. De impact van de afschrijvingen als gevolg van de veranderde levensduur op het resultaat 2019 is nihil. Voor de jaren 2020-2024 zullen de afschrijvingen op de betreffende aansluitingen in lijn gebracht worden met de resterende levensduur.

De voorzieningen zijn in 2019 verdisconteerd met percentages variërend tot 1.0% (2018: 1.5%).

26. Rentedragende schulden

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Kortlopend	19	496
Langlopend	2.985	2.548
Totaal	3.004	3.044

Mutaties van de rentedragende schulden:

x € 1 miljoen	2019	2018
Per 1 januari	3.044	2.753
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	492	493
Opgenomen kortlopende rentedragende schulden	727	880
Aflossing langlopende rentedragende schulden	-648	-202
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	-727	-905
Leaseverplichtingen	86	-
Koersverschillen	17	20
Interest rate swaps	10	-
Overige mutaties	3	5
Per 31 december	3.004	3.044

De looptijden van de rentedragende schulden zijn hieronder weergegeven:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Binnen 1 jaar	19	496
Tussen 1 en 2 jaar	94	150
Tussen 2 en 3 jaar	538	78
Tussen 3 en 4 jaar	10	528
Tussen 4 en 5 jaar	126	-
Na 5 jaar	2.217	1.792
Totaal	3.004	3.044

De meeste rentedragende schulden op 31 december 2019 zijn aangegaan door Stedin Holding N.V. en er zijn geen zekerheidstellingen afgegeven. Een nadere toelichting op de rentedragende schulden is opgenomen onder [33 Beheersing van financiële risico's](#).

De leaseverplichtingen die vanaf 1 januari 2019 zijn geactiveerd als gevolg van de toepassing van IFRS 16 zijn onderdeel van de rentedragende schulden. Een nadere toelichting is opgenomen onder toelichting [2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden](#). Voor de toelichting op het gebruiksrecht vaste activa, zie [16 Gebruiksrecht vaste activa](#).

De totale leaseverplichting per 31 december 2019 bedraagt € 86 miljoen. De looptijden van deze leaseverplichting is: € 14 miljoen binnen 1 jaar, € 41 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 31 miljoen langer dan 5 jaar.

Er is geen sprake van een liquiditeitsrisico voor de leaseverplichtingen die voortvloeien uit gebruiksrechten. De leaseverplichtingen worden gemonitord door de afdeling Corporate Control.

In 2019 vonden de volgende belangrijke transacties plaats m.b.t. financieringen:

- Stedin Groep heeft haar eerste groene obligatie succesvol uitgegeven. De € 500 miljoen die hierdoor ter beschikking komt is gekoppeld aan investeringen die Stedin Groep doet in duurzame projecten. De lening van € 500 miljoen heeft een looptijd van 10 jaar, een uitgifteprijs van 98,658% en een couponrente van 0,5% (effectieve rente van 0,639%).
- Het Euro Medium Term Note programma is in 2018 geprolonged en het bedrag is verhoogd van € 2 miljard naar € 3 miljard.
- Gedurende 2019 zijn verschillende leningen afgelost, voor een totaalbedrag van € 1,4 miljard.

Aan sommige van de leningen zijn financiële convenanten verbonden. Deze zijn hieronder weergegeven:

- Een gearing ratio (nettoschuld / totaal vermogen) die lager is dan 70%;
- Een interest coverage ratio (EBITDA / netto verschuldigde rente) die hoger is dan 3.

Bovenstaande ratio-bandbreedtes worden getoetst aan het einde van elke meet periode.

De volgende definities zijn hierop van toepassing:

- Meetperiode: 12 maands voortschrijdend gemiddelde per 31 december en 30 juni van elk boekjaar.
- Nettoschuld: Totaal verschuldigde hoofdsommen van rentedragende schulden minus liquide middelen.
- Totaal vermogen: Totaal verschuldigde hoofdsommen rentedragende schulden plus eigen vermogen gecorrigeerd voor vermogenscomponenten gerelateerd aan goodwill, immateriele vast activa en minderheidsdeelnemingen.
- EBITDA: Resultaat voor belasting gecorrigeerd voor afschrijvingen, amorisaties, netto verschuldigde rente, resultaten van verkochte groepsonderdelen, herwaarderings, one-off items, en belang van minderheidsdeelnemingen.
- Netto verschuldigde rente: som van de financiële baten en lasten.

Per 1 januari 2019 heeft Stedin Groep IFRS 16 geïmplementeerd. Dit veroorzaakt onder meer een toename van de rentedragende schulden, een toename van het totaal vermogen en een toename van de EBITDA. Gezien de relatief geringe impact van de invoering van IFRS 16 op de rentedragende schulden en de EBITDA, is het effect op de ratio's minimaal.

Zoals blijkt uit onderstaande tabellen voldoet Stedin Holding N.V. gedurende 2019 aan de genoemde voorwaarden.

Gearing ratio	2019	2018
Verschuldigde hoofdsommen rentedragende schulden	3.004	3.044
Liquide middelen	-72	-169
Nettoschuld	2.932	2.875
Verschuldigde hoofdsommen rentedragende schulden	3.004	3.044
Eigen vermogen	2.949	2.699
Vermogens correcties	-95	-97
Totaal vermogen	5.858	5.646
Gearing ratio	50,1%	50,9%

Interest coverage ratio	2019	2018
Resultaat voor belastingen	352	140
Afschrijvingen	317	297
Financieel baten en lasten	67	72
Resultaat na belasting verkochte groepsonderdelen	-247	-
EBITDA	489	509
Netto verschuldigde rente	70	74
Interest coverage ratio	7,0	6,9

27. Vooruitontvangen bijdragen

x € 1 miljoen	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	648	554
Ontvangen bijdragen aansluitkosten	96	112
Verantwoorde opbrengsten	-19	-18
Boekwaarde per 31 december	725	648

Classificatie	2019	2018
Kortlopend	18	16
Langlopend	707	632
Totaal	725	648

De kortlopende vooruitontvangen bijdragen zijn onder 'contractverplichtingen' verantwoord in de 'Handelscrediteuren en de overige schulden'.

28. Handelscrediteuren en overige schulden

x € 1 miljoen	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Handelscrediteuren	86	66
Overige schulden en overlopende passiva	161	182
Contractverplichtingen	23	24
BTW	24	25
Pensioenpremies	4	3
Totaal	298	300

Classificatie

Kortlopend	297	299
Langlopend	1	1
Totaal	298	300

De crediteuren en overige schulden zijn met € 2 miljoen gedaald ten opzichte van 2018. De reservering voor netverliezen bedraagt € 6 miljoen (2018: € 10 miljoen) en is verantwoord onder de 'Overige schulden en overlopende passiva'.

29. Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen

De actuele belastingvorderingen en actuele belastingverplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Vennootschapsbelasting	20	21
Totaal actuele belastingvorderingen	20	21

x € 1 miljoen	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Vennootschapsbelasting	-	-
Totaal actuele belastingverplichtingen	-	-

30. Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

De niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen, met uitzondering van de garanties, worden gepresenteerd tegen contante waarde. De contante waarde wordt berekend met een disconteringsvoet waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt. De gebruikte disconteringsvoet is de euro zero coupon yield curve.

Inkoopverplichtingen energie

Stedin Groep is inkoopverplichtingen voor energie aangegaan voor het compenseren van het administratief en technisch netverlies. De verplichting op basis van in 2019 geldende tarieven bedraagt € 361 miljoen (2018: € 294 miljoen) en heeft betrekking op de periode 2020 tot en met 2031.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2019 is Stedin Groep investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 5 miljoen (2018: € 38 miljoen). Deze investeringsverplichtingen hebben met name betrekking op investeringen in slimme meters. De investeringsverplichtingen zijn aangegaan tot en met 2020.

Overige verplichtingen

Stedin Groep is daarnaast overige contractuele verplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 8 miljoen (2018: € 8 miljoen). Dit betreffen met name contractuele verplichtingen inzake onderhoudswerkzaamheden.

Garanties

Stedin Groep heeft aan derden concern- en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 33 miljoen (2018: € 34 miljoen). Hiervan is € 27 miljoen (2018: € 28 miljoen) door Stedin Holding N.V. afgegeven. Dit betreft voor de volledige € 27 miljoen (2018: € 27 miljoen) 'parent company guarantees'. De resterende garantie betreft een garantie welke verstrekt is door een dochtermaatschappij.

Stedin Groep heeft een bestuurdersaansprakelijkheid verzekering afgesloten ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, de directie en andere bestuurders binnen Stedin Groep. Voor zover mogelijk worden de bestuurders onder specifieke voorwaarden door Stedin Groep gevrijwaard voor kosten in verband met civiel-, straf- of administratiefrechtelijke procedures waarin zij vanwege hun functie zouden kunnen worden betrokken.

Resultaten meetdomein

De tarieven die Stedin als netbeheerder in rekening brengt voor de huur van kleinverbruiksmeters zijn gereguleerd en gebaseerd op de Ministeriële Regeling Meettarieven (MR). Hierin is geregeld hoe de ACM deze tarieven vaststelt. De maximale tarieven die netbeheerders mogen hanteren zijn op dit moment gebaseerd op de tarieven van 2005, plus een jaarlijkse inflatiecorrectie op basis van de consumentenprijsindex. Sinds 2011 monitort de ACM de kosten die gemoeid zijn met het uitvoeren van de meettaak. Hierbij is het de bedoeling dat het project Grootchalig Aanbieden Slimme meters uit de behaalde rendementen gefinancierd kan worden. De MR borgt dat de consument uiteindelijk niet meer dan de kostendekkende tarieven betaalt en dat de netbeheerders geen overwinsten behalen. Om dit te bereiken kan de ACM de behaalde rendementen in toekomstige tarievenbesluiten betrekken. Volgens onze huidige inschattingen heeft Stedin op dit moment voldoende rendement gerealiseerd om de invoering van de slimme meter zonder tariefstijgingen te financieren. In lijn hiermee is in 2018 in het meetdomein een tariefsverlaging doorgevoerd voor € 20 miljoen.

Juridische procedures

Stedin Groep is betrokken bij een aantal juridische en regulatorische claims en procedures die verband houden met de bedrijfsactiviteiten, ofwel als eiser ofwel als gedaagde. De bedragen die bij sommige van deze zaken worden geëist zijn significant voor de geconsolideerde jaarrekening. Aansprakelijkheden en voorwaardelijke verplichtingen in relatie tot deze claims en procedures worden periodiek beoordeeld op basis van de meest recente beschikbare informatie. Een voorziening wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure 'waarschijnlijk' wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat, zie toelichting 25 Overige voorzieningen.

Stedin is met een aantal gemeenten verwickeld in juridische geschillen inzake precariobelasting. In totaal betreft het een potentieel door Stedin terug te vorderen bedrag van € 26 miljoen. Gezien de onzekerheden zijn deze potentiële vorderingen niet verantwoord in de balans per 31 december 2019.

Fiscale eenheid

Stedin Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 Overzicht dochterondernemingen. De vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid met daarin Stedin Holding N.V. en al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 Overzicht dochterondernemingen. Alleen vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Cashpool

Vanwege deelname in de cashpool van Stedin Groep is Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk, tezamen met andere deelnemers, voor de tekorten in de cashpool van Stedin Groep.

31. Transacties met verbonden partijen

Zogenaamde “verbonden partijen” aan Stedin Groep betreffen entiteiten waarin key management (of diens familie) van Stedin Groep rapporterende of gedeeltelijke zeggenschap hebben of bepalende invloed. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures zijn verbonden partijen van Stedin Groep. Transacties met verbonden partijen vinden plaats volgens voorwaarden die in het normale economische verkeer met derden gebruikelijk zijn.

De openstaande vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreffen verstrekte leningen voor een bedrag van € 15 miljoen (2018: € 15 miljoen) en hebben hoofdzakelijk een langlopend karakter. In 2019 is er voor € 3 miljoen aan leningen verstrekt en voor € 3 miljoen aan aflossingen ontvangen. De looptijd van de verstrekte en uitstaande leningen is 5 jaar, met een interestpercentage variërend van 0,3% tot 2,6%. De vorderingen en schulden aan verbonden partijen zijn niet zeker gesteld en zullen door bankbetalingen worden verrekend.

Verbonden partijen waarbij RvC en RvB leden betrokken zijn (geweest) zijn de volgende:

- De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen wordt gecoördineerd vanuit Stedin Groep met het Programma Samen Sterker. De Stichting heeft een bestuur dat bestaat uit: David Peters (ter opvolging van Judith Koole per 15 november 2018 namens Stedin Groep), Koen Verbogt (ter opvolging van Gerard Vesseur per 20 februari 2019 namens Stedin Groep), Carla Schönknecht (Provincie Zeeland) en Loes Meeuwisse (ter opvolging van Ad Schenk per 1 september 2018 namens Vereniging Zeeuwse Gemeenten). Het fonds wordt gefinancierd door Stedin tot een maximum van € 10 miljoen. Het bestuur van de Stichting heeft in 2018 € 1,2 miljoen toegezegd aan zes goedgekeurde projectvoorstellen en € 0,2 miljoen uitbetaald.
- Stichting OUNZ (OUNZ) heeft als doel het in eigendom houden van de hoofdstalrechten ten aanzien van de netten van de DNWG Groep en het verstrekken van onderopstalrechten met betrekking tot de gasnetten en elektriciteitsnetten aan DKCN, Evides en Enduris om de taak als netbeheerder te kunnen uitvoeren. Stedin heeft het recht via Enduris om één van de drie bestuurders van Stichting OUNZ te benoemen. De waarde van de rechten zijn niet materieel en er zijn geen andere materiele financiële transacties tussen Stedin en OUNZ.
- RvC-lid Annie Krist is CEO van GasTerra, dat actief is in de handel en levering van aardgas. Stedin heeft geen directe relatie met GasTerra.
- RvC-Lid Pieter Trienekens is lid van de Raad van Commissarissen van DNV Kema in Arnhem. DNV is een leverancier van Stedin Groep.
- RvC-Lid Dick van Well is lid van de raad van commissarissen van Dura Vermeer Groep N.V. Dura Vermeer is een leverancier van Stedin Groep.
- RvC-Lid Theo Eysink is CFO van de divisie Zakelijke Markt van KPN N.V. KPN is een leverancier van Stedin Groep.

Bovenstaande personen waren niet betrokken bij commerciële transacties tussen de genoemde leveranciers en Stedin Groep. Contract reviews, onderhandelingen of toekenningen tussen Stedin Groep en genoemde bedrijven zijn tot stand gekomen tegen normale voorwaarden.

Voor de bezoldiging van de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting [6 Personeelskosten](#) en deze personen zijn 'key management'. Tussen bestuurders en commissarissen en Stedin Groep bestaat verder geen andere relatie dan die van klant op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden.

Overige relaties met partijen:

- De Gemeente Rotterdam is de grootste aandeelhouder van Stedin Groep (circa 31,7 %) en heeft invloed van betekenis. Naast de aandeelhoudersrelatie bestaat geen andere relatie dan die van klant en leverancier op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden. Stedin Groep past de vrijstelling toe om transacties met verbonden overheidsinstellingen niet nader toe te lichten (IAS 24).
- Stedin neemt initiatief op het gebied van innovatie en verduurzaming en onderhoudt actief samenwerkingsverbanden met diverse stakeholders. Samenwerking kan in verschillende vormen zoals in Netbeheer Nederland of op projectbasis, als sponsor of meer gestructureerd via stichtingen, zoals Stichting ElaadNL, Stichting EVnetNL of USEF waarbij Stedin deel kan nemen in als bestuurder. Deze partijen zijn geen verbonden partijen.

2019
x € 1 miljoen

Ingekochte goederen &
diensten

Doorbelasting
personeel, facilitair &
overige kosten

Joint arrangements

Utility Connect B.V.	7	1
TensZ B.V.	2	6
TeslaN B.V.	4	5
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	-	-
Totaal	13	12

Associates

Energie Data Services Nederland B.V.	14	-
Zebra Gasnetwerk B.V.	1	-
Totaal	15	-

2018
x € 1 miljoen

Ingekochte goederen &
diensten

Doorbelasting
personeel, facilitair &
overige kosten

Joint arrangements

Utility Connect B.V.	6	1
TensZ B.V.	1	8
TeslaN B.V.	6	5
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	-	-
Totaal	13	14

Associates

Energie Data Services Nederland B.V.	9	-
Zebra Gasnetwerk B.V.	-	-
Totaal	9	-

32. Accountantskosten

Onderstaande honoraria hebben betrekking op de accountantskosten en adviesdiensten door de externe accountant van Stedin Groep: Deloitte Accountants B.V., zoals gedefinieerd in artikel 1.1 van de 'Wet toezicht accountantsorganisaties' (Wta), alsook de aan de accountantsorganisatie gelieerde entiteiten van het Deloitte-netwerk.

x € 1.000	2019	2018
Controle van de jaarrekening	1.163	1.104
Andere controleopdrachten	304	331
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal	1.467	1.435

In het honorarium voor de controle van de jaarrekening van Stedin Holding N.V. zijn alle accountantskosten die gemaakt moeten worden om de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap te controleren, toegerekend aan het boekjaar waarop de jaarrekening van toepassing is.

De andere controleopdrachten betreffen de controlewerkzaamheden voor statutaire jaarrekeningen van dochtermaatschappijen en hieraan gerelateerde opdrachten.

Andere niet-controlediensten betreffen diensten die zijn toegestaan volgens de Wta en (gedeeltelijk) in rekening zijn gebracht door de aan de accountantsorganisatie gelieerde entiteiten van het Deloitte-netwerk. Stedin Holding N.V. kwalificeert per 24 oktober 2017 als organisatie van openbaar belang. Dit houdt in dat per die datum een verbod van toepassing is op het uitvoeren van de wettelijke controleopdracht van de jaarrekening indien door de accountantsorganisatie of een ander onderdeel van haar netwerk andere diensten dan controlediensten aan Stedin Holding N.V. en haar gelieerde entiteiten worden danwel zijn verleend gedurende de periode waarin onafhankelijkheid is vereist. Vanaf dat moment voert de accountant enkel nog controleopdrachten uit.

33. Beheersing van financiële risico's

Beheer van kapitaal

Het primaire doel van het kapitaalbeheer van Stedin Groep is het waarborgen van toegang tot de kapitaal- en geldmarkten om haar financieringsstructuur en kosten te optimaliseren in overeenstemming met meerjarenplanning en conjunctuurparameters die door de toezichthouder in elke reguleringsperiode zijn vastgesteld. Gezien het kapitaalintensieve karakter van de onderneming is het van belang om financiering af te kunnen sluiten in verschillende financieringsmarkten en daardoor een gebalanceerde financieringsmix te creëren. Stedin Groep kan haar kapitaalstructuur beïnvloeden door de wijziging van de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. Stedin Groep beschouwt zowel kapitaal (inclusief de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening), als de niet achtergestelde schulden als relevante onderdelen van haar financiering en derhalve van haar kapitaalbeheer. De huidige rentedragende schulden zijn ongeveer evenredig aangetrokken op de US private placement markt, de Europese obligatiemarkt en de onderhandse leningmarkt. Naast relatiemanagement van deze bestaande investeerders in de bovengenoemde financieringsmarkten heeft Stedin Groep tevens een zestal Nederlandse en internationale relatiebanken die allen financieringscapaciteit beschikbaar hebben gesteld aan Stedin. Tevens kunnen deze banken een breed scala aan financiële producten en services aanbieden indien dat nodig is.

Sinds 2017 is er een Stedin Groep financieringsstrategie geformuleerd welke stuurt op de voor de creditrating relevante ratio's en met name de zogenoemde "core ratio": operationele kasstroom/netto rentedragende schulden. In dat kader wordt de in 2014 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening door Standard & Poor's aangemerkt voor de berekening van de ratio's als een instrument met een 50% eigen vermogen component en een 50% schuld component. Deze kwalificatie is anders dan behandeling onder IFRS, waar de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening als 100% eigen vermogen wordt

aangemerkt. De netto rentedragende schulden (exclusief die van beëindigde bedrijfsactiviteiten) zijn gedefinieerd als de lang- en kortlopende rentedragende schulden verminderd met de liquide middelen.

Beheersing financiële risico's

In het kader van de normale bedrijfsvoering kunnen de volgende financiële risico's worden onderscheiden: marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. **Marktrisico** wordt gedefinieerd als het risico dat wordt gelopen over waardeveranderingen in huidige of toekomstige kasstromen en financiële instrumenten die het gevolg zijn van veranderingen in marktprijzen. Binnen deze categorie staat Stedin hoofdzakelijk bloot aan valuta- en renterisico's.

Kredietrisico is het risico dat een verlies ontstaat omdat de tegenpartij of de garantiesteller van de tegenpartij niet aan haar contractuele verplichtingen kan of zal voldoen.

Het **liquiditeitsrisico** is het risico dat de onderneming niet in staat zal zijn om aan haar betalingsverplichtingen te voldoen.

Het beleid is erop gericht de volatiliteit en negatieve gevolgen van onvoorziene omstandigheden op de financiële resultaten te minimaliseren. Op basis van de doelstellingen die hiervoor zijn geformuleerd, die zijn afgeleid van de strategische doelstellingen, zijn procedures en richtlijnen opgesteld die ten minste eenmaal per jaar worden geëvalueerd en, indien nodig, aangepast.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de risicobeheersing, stelt hiervoor de procedures en richtlijnen vast en ziet toe op de naleving. De bevoegdheden om namens Stedin Groep verbintenissen aan te gaan zijn vastgelegd in het document de Governance & Authority Structure. Daarnaast zijn voor alle bedrijfsonderdelen mandaten opgesteld die de benoemde risico's beheersen, zoals bijvoorbeeld voor inkoop. De raad van bestuur bespreekt periodiek met het afdelingsmanagement de ontwikkeling van de resultaten, kengetallen, de belangrijkste risico's (en eventuele concentratie van bepaalde risico's) en de maatregelen om deze risico's te beheersen.

Op de financiële meerjarenplanning worden scenario's toegepast. Tweemaal per jaar legt het afdelingsmanagement verantwoording af aan de raad van bestuur middels een 'in control statement'.

De interne Investment Risk Committee ziet toe op de formulering en toepassing van het risicobeleid en adviseert de raad van bestuur hierover. Door bespreking van strategische plannen, budgetten, kritische performance indicatoren, prognoses, resultaten en het risicobeleid houden de commissarissen toezicht op de gang van zaken en de beheersing van risico's.

De Treasury-afdeling is verantwoordelijk voor de actieve monitoring en beheersing van kapitaal, marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico's van Stedin Groep en verzorgen van de interne financiering van 100% dochterondernemingen. De basis voor de beheersing van dit risico is vastgelegd in het 'Treasury Statuut', dat door de raad van bestuur is vastgesteld. Het Treasury Statuut beschrijft onder andere de risicobereidheid en het beschikbare instrumentarium om risico's te beheersen.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de samenhang tussen de financiële risico's die Stedin Groep loopt ten aanzien van activa en passiva, het beheersingsinstrumentarium en de van toepassing zijnde accounting:

Balanspost	Classificatie en waardering	Risico, beheersingsinstrumentarium en toegepaste classificatie waardering			
		Valutarisico	Renterisico	Commodity prijsrisico	Kredietrisico
Leningen, handelsdebiteuren, contractactiva en overige vorderingen	Geamortiseerde kostprijs	Geen materieel risico	Geen materieel risico	Geen materieel risico	Voorziening voor verwachte kredietverliezen
Rentedragende en overige schulden	Geamortiseerde kostprijs	Forward contract / Cross Currency SWAP Hedge accounting voor wijzigingen in reële waarde	Renteswap Hedge accounting voor wijzigingen in reële waarde	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Handelscrediteuren en overige schulden	Geamortiseerde kostprijs	Geen materieel risico	Geen materieel risico	De inkoopstrategie voor verwachte netverliezen beperkt prijschommelingen	Niet van toepassing

In de paragrafen 33.1 tot en met 33.4 wordt per risico nader ingegaan op de afzonderlijke aspecten uit de tabel.

33.1. Marktrisico

Stedin Groep onderscheidt de volgende relevante marktrisico's:

- Valutarisico: het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van koersveranderingen in vreemde valuta;
- Renterisico: het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van een renteverandering in de markt;
- Commodityprijsrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in commodityprijzen. Stedin Groep heeft met name met dit type risico te maken bij de inkoop van netverliezen en is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energie commodities, zoals elektriciteit en groencertificaten. Het commodity prijsrisico is onderdeel van de financiële meerjarenplanning en wordt tot op heden niet afgedekt met afgeleide financiële instrumenten.

Onderstaande tabel geeft de reële waarde en boekwaarde van de leningenportefeuille die onderhevig zijn aan marktrisico's. Voor een bedrag van € 2,2 miljard zijn de leningen vastrentend (reële waarderisico). Voor de overige leningen gelden variabele rentepercentages die de ontwikkeling van de marktrente (kasstroom renterisico) volgen.

x € 1 miljoen	Boekwaarde per 31 december 2019	Reële waarde per 31 december 2019	Boekwaarde per 31 december 2018	Reële waarde per 31 december 2018
Obligatieleningen	1.796	1.846	1.293	1.288
Overige leningen	1.122	1.348	1.751	1.925
Totaal	2.918	3.194	3.044	3.213

De reële waarde van de obligatieleningen is bepaald op basis van de slotbeurskoers van het jaar. Deze waarde is bepaald volgens reële waardeniveau 1. De reële waarde van de overige leningen is bepaald door middel van de contante waardemethode (volgens de 'inkomstenbenadering'). Hierbij is uitgegaan van de relevante marktrentetarieven voor vergelijkbare schulden. Daarmee vallen de gegevens voor deze waarderingsberekening onder reële waardeniveau 2. De tabel laat niet de achtergestelde perpetuele lening zien aangezien deze onder IFRS wordt geclassificeerd als eigen vermogen, zie toelichting 23 Groepsvermogen voor meer details.

Valutarisico

Het valutarisico binnen Stedin Groep heeft met name betrekking op opgenomen leningen die luiden in een andere valuta dan de euro en in mindere mate op inkopen en liquide middelen. De valutarisico's betreffen risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen in vreemde valuta, alsmede ten aanzien van balansposities in vreemde valuta. In 2009 zijn leningen aangegaan in Amerikaanse dollars (USD), Japanse yens (JPY) en Britse ponden (GBP) om in de financieringsbehoefte van Stedin Groep te voorzien.

In de consolidatie opgenomen vennootschappen mogen zonder instemming van de Treasury-afdeling geen substantiële posities in vreemde valuta aanhouden. Op basis van de totale positie in een vreemde valuta en de bijbehorende vastgestelde limiet voor open posities bepaalt de Treasury-afdeling of het afdekken van het risico gewenst is en welke strategie daarbij zal worden gevolgd.

Kasstroomafdekkingen valutarisico

Stedin Groep heeft ultimo 2019 het valutarisico met betrekking tot deze leningen voor de hele looptijd afgedekt met cross-currency interest swaps en FX forward contracten. De belangrijkste nominale waarde en koers van de financiële afgeleide instrumenten per 31 december 2019 zijn als volgt weer te geven:

	Nominale kasstromen minder dan één jaar x 1 mln	Nominale kasstromen meer dan één jaar x 1 mln	Totaal nominale kasstromen x 1 mln	Gemiddelde koers	Nominale waarde x € 1 mln	Boekwaarde x € 1 mln
Verwachte kasstromen	USD 15	USD 251	USD 266	1,324	201	200
	GBP 6	GBP 104	GBP 110	0,851	129	88
	JPY 510	JPY 29,690	JPY 30,200	132,188	229	164
Totaal					559	452

Stedin past kasstroomhedge afdekking toe op deze leningen en afgeleide instrumenten waardoor de koersverschillen van de leningen en mutaties van de reële waarden van de afgeleide financiële instrumenten in samenhang in de kasstroomhedge reserve worden verwerkt en eventuele ineffectiviteit in de afdekking in samenhang in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt. Hierna zijn verdere details van de afdekkingsrelatie opgenomen:

Wijzigingen in kasstroomhedge en de cost of hedge reserve bevatten:

x € 1 miljoen	Afgeleide financiële instrument	Het afgedekte risico	Afgeleide financiële instrument opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	Stand van de kasstroom-hedge reserve	Opgenomen reclassificatie in de winst-en-verliesrekening
Verwachte kasstromen	-26	-39	-26	-56	-
Totaal	-26	-39	-26	-56	-

De hedgerelaties hebben niet geleid tot hedge ineffectiviteit in de verslaggevingsperiode. In toelichting 33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve is een specificatie van het verloop van de kasstroom-hedgereserve opgenomen.

Renterisico

Het renterisicobeleid is gericht op het beheersen van de netto financieringslasten door fluctuaties in de marktrente. Hiertoe wordt uitgegaan van een bepaalde bandbreedte voor de verhouding tussen vast- en variabel rentende leningen en een gewenste gewogen gemiddelde looptijd van de schuldenportefeuille. Stedin Groep kan gebruik maken van afgeleide financiële instrumenten om het gewenste risicoprofiel te bereiken.

	2019	2018
Gemiddelde rentevoet	2,4%	2,9%

De gemiddelde rentevoet is berekend als het gewogen gemiddelde van de maandelijkse rentelasten in 2019. Indien alle overige variabelen constant blijven, zal een algemene stijging van Euribor (voor een periode van twaalf maanden) met 1%-punt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat voor belastingen met €7,0 miljoen (31 december 2018: € 5,0 miljoen).

Kasstroomafdekking renterisico

Stedin Groep is anticiperend op de uitgifte van leningen afgeleide financiële instrumenten aangegaan om het renterisico tijdens de looptijd van de lening af te dekken. Op balansdatum zijn de afgeleide financiële instrumenten die hiervoor zijn aangegaan afgewikkeld.

x € 1 miljoen	Stand van de kasstroom-hedge reserve	Opgenomen reclassificatie in de winst-en-verlies-rekening
Kasstroom hedgereserve interestlasten	15	1
Totaal	15	1

Reële waarde afdekking

Stedin Groep past reële waarde afdekking toe om een deel van haar vastrentende leningen om te zetten naar variabele rentedragende leningen en zo op een goede wijze aan te sluiten op de strategische allocatie tussen variabele en vaste rentedragende leningen. Het overzicht van de reële waarde afdekkingsrelaties voor renterisico per 31 december 2019 is als volgt:

x € 1 miljoen	Nominale kasstromen minder dan één jaar	Nominale kasstromen meer dan één jaar	Totaal nominale kasstromen	Gemiddeld tarief	Nominale waarde	Boekwaarde
Verwachte kasstromen	1	23	24	0,6%	400	413
Totaal					400	413

De nadere details van de afdekkingsrelatie zijn in onderstaande tabel opgenomen:

Wijziging van de reële waarde van:				
x € 1 miljoen	Afgeleide financiële instrument	Het afgedekte risico	Afgeleide financiële instrument opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	Cumulatieve mutatie in de Rentedragende schulden
Verwachte kasstromen	13	13	-	13
Totaal	13	13	-	13

De hedgerelaties hebben niet geleid tot hedge ineffectiviteit in verslaggevingsperiode. In toelichting 33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve is een specificatie van het verloop van de kasstroom-hedgereserve opgenomen.

Commodityprijsrisico

Stedin Groep heeft met dit type risico te maken op met name het gebied van de inkoop van netverliezen. Hierbij is Stedin Groep gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energiecommodities, zoals elektriciteit en groencertificaten. Stedin heeft inkoopcontracten die toegang tot de energiemarkt geven voor de verwachte inkoopvolumes. Stedin hanteert een beleid om frequent netverliezen in te kopen in lijn met het werkelijke verbruik waardoor de gevoeligheid voor prijschommelingen wordt verminderd en een gemiddeld prijspeil wordt nagestreefd. Het resterende commodityprijsrisico is niet afgedekt met afgeleide financiële instrumenten.

33.2. Kredietrisico

Het maximale kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de financiële activa inclusief afgeleide financiële instrumenten. Het kredietrisico van Stedin Groep op financiële instellingen heeft voornamelijk betrekking op liquide middelen en afgeleide financiële instrumenten voor rente- en valuta-afdekkingstransacties. Het Treasury beleid houdt rekening met limieten per tegenpartij en per looptijd om concentratie van kredietrisico's te beperken en vereist een minimale credit rating van A-equivalent Standard & Poor's (S&P) en/of Moody's en/of Fitch heeft (waarbij de laagste rating leidend is).

Kredietrisico voor handelsdebiteuren en contractactiva

Het kredietrisico beleid heeft als uitgangspunt om aan klanten geen andere kredieten te verstrekken dan normale leverancierskredieten zoals vastgelegd in de van toepassing zijnde leveringsvoorwaarden. Maatregelen die worden toegepast om het debiteurenrisico te beperken zijn:

- het gebruik van kredietlimieten, of bankgaranties voor zakelijke partijen;
- vorderingen behoren in principe binnen dertig dagen te worden voldaan volgens standaard leveringsvoorwaarden;
- debiteurenvorderingen die niet tijdig worden betaald worden gemonitord en actief herinnerd;
- de inzet van incassobureaus en differentiatie in incassomethoden voor actuele en historische klanten.

Het kredietrisico op handelsdebiteuren kan worden gesplitst naar voornamelijk kleinverbruik (gereguleerd) en grootverbruik klanten.

Bij kleinverbruik klanten ligt het kredietrisico sinds de invoering van het leveranciersmodel bij de energieleveranciers, waarmee het concentratierisico daar is toegenomen. Hiervoor zijn diverse risico mitigerende maatregelen geïmplementeerd, waaronder periodieke monitoring en rapportage van het risicoprofiel van de energieleveranciers. Voor de waardering van kredietrisico op energieleveranciers worden individuele signalen voor mogelijke oninbaarheid en credit ratings gebruikt.

Voor grootverbruik klanten, overige vorderingen en contractactiva is het kredietrisico gering doordat de meeste vorderingen van beperkte omvang zijn en tevens is het concentratierisico beperkt. Stedin Groep hanteert voor de inschattingen van risico's in de verschillende grootverbruik portefeuilles een vereenvoudigd model dat gebaseerd is op de Stedin historie van vorderingen met eenzelfde risicoprofiel en dit model wordt aangevuld met verwachte ontwikkelingen van de debiteuren en de economische omgeving.

Specificatie van de handelsdebiteuren, nog te factureren bedragen en overige vorderingen:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Handelsdebiteuren	120	115
Nog te factureren	44	37
Overige vorderingen en overlopende activa	8	3
Totaal	172	155

Specificatie van de uitstaande handelsdebiteuren (inclusief nog te factureren, exclusief overige vorderingen en overlopende activa) en debiteurenvoorziening naar ouderdom:

x € 1 miljoen	Verwacht verlies %	2019		2018	
		Vorderingen	Voorziening	Vorderingen	Voorziening
Kleinverbruik debiteuren	0,1% - 100%	75	1	70	1
Grootverbruik debiteuren, overige vorderingen en contractactiva					
Voor vervaldatum	0,1% - 1%	66	1	58	1
Na vervaldatum					
- tot 3 maanden	1% - 25%	20	1	17	-
- 3 tot 6 maanden	1% - 100%	3	-	1	-
- 6 tot 12 maanden	5% - 100%	2	1	5	-
- meer dan 12 maanden	65% - 100%	6	4	11	8
Nominale waarde		172	8	162	10
Af: waardeverminderingen		-8		-10	
Totaal		164		152	

De voorziening dubieuze debiteuren bestaat voor een bedrag van € 3 miljoen (2018: € 4 miljoen) uit debiteuren die volledig zijn voorzien. In de volgende tabel is de mutatie in de debiteurenvoorziening nader gespecificeerd:

x € 1 miljoen	2019	2018
Per 1 januari	10	11
Toevoeging via het resultaat	1	2
Onttrekkingen	-3	-2
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	-	-1
Per 31 december	8	10

33.3. Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico omvat het risico dat Stedin Groep niet in staat is om de benodigde financiële middelen te verkrijgen om tijdig aan haar verplichtingen te voldoen. In verband hiermee beoordeelt Stedin Groep regelmatig de verwachte kasstromen over een periode van een aantal jaren. Deze kasstromen omvatten onder meer operationele kasstromen, dividenden, rentebetalingen en aflossingen van schulden, vervangingsinvesteringen en de consequenties van wijzigingen in de kredietwaardigheid van Stedin Groep. Het doel is te allen tijde voldoende middelen ter beschikking te hebben om in de liquiditeitsbehoefte te kunnen voorzien. Om te voorkomen dat Stedin Groep niet in staat is te voldoen aan haar financiële verplichtingen wordt groot belang gehecht aan het beheersen van alle hiervoor vermelde risico's. Daarnaast wordt de liquiditeitsbehoefte gepland op basis van kasstroomprognoses voor de korte termijn, middellange en lange termijn. Deze kasstroomprognoses omvatten onder meer operationele kasstromen, investeringskasstromen, dividenden, te betalen rente en aflossing van schulden. De vermogensbehoefte wordt door de afdeling Treasury afgezet tegen de beschikbare middelen.

Financieringsbeleid en kredietruimte

Het financieringsbeleid is gericht op het ontwikkelen en onderhouden van een optimale financieringsstructuur, rekening houdend met de huidige activabasis, de afspraken en uitgangspunten ten aanzien van regulering en het investeringsprogramma. Uitgangspunten voor het financieringsbeleid zijn toegang tot de kapitaalmarkt en flexibiliteit tegen

acceptabele financieringsvoorwaarden en -kosten. Financieringen worden centraal aangetrokken en intern aangewend. Dochterondernemingen worden gefinancierd met een combinatie van eigen vermogen en intercompany leningen.

Halverwege 2017 heeft Stedin Groep een vernieuwde gecommitteerde kredietfaciliteit (Revolving Credit Facility) van € 600 miljoen afgesloten met een zestal relatiebanken. De looptijd van de facility is tot en met juli 2024 en de faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Daarnaast heeft Stedin Groep een Euro Commercial Paperprogramma van € 750 miljoen waaronder ultimo boekjaar € 0 miljoen is uitgegeven (2018: € 0 miljoen) en een Euro Medium Term Note programma van € 3 miljard waaronder ultimo 2019 een bedrag van € 1,8 miljard is uitgegeven (2018: €1,3 miljard).

Het liquiditeitsrisico voortvloeiend uit mogelijke margin calls gerelateerd aan vreemde valuta- en rentemanagementtransacties wordt nauwgezet gemonitord. Tevens wordt zorggedragen dat passende drempelwaardes en bepalingen zijn opgenomen in ISDA's en CSA's (Credit Support Annex). In 2019 heeft Stedin Groep net als voorgaand jaar geen margin call verzoeken ontvangen.

Uitgaande kasstromen

De specificatie van de gedurende de komende jaren verwachte uitgaande nominale kasstromen inclusief eventuele rente van financiële instrumenten, is hieronder opgenomen. De kasstromen van de afgeleide financiële instrumenten zijn gebaseerd op de verwachte netto uitgaande kasstromen (zie tevens toelichting 26 Rentedragende schulden voor de looptijden).

Per 31 december 2019 x € 1 miljoen	Binnen 1 jaar	Van 1 jaar tot en met 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende schulden	54	592	2.410	3.056
Afgeleide financiële instrumenten	-	25	-38	-13
Handelscrediteuren en overige schulden	297	1	-	298
Totaal	351	618	2.372	3.341

Per 31 december 2018 x € 1 miljoen	Binnen 1 jaar	Van 1 jaar tot en met 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende schulden	564	929	2.094	3.587
Afgeleide financiële instrumenten	11	9	-53	-33
Handelscrediteuren en overige schulden	299	1	-	300
Totaal	874	939	2.041	3.854

In de handelscrediteuren en overige schulden zijn onder 'contractverplichtingen' vooruitontvangen opbrengsten opgenomen voor een bedrag van € 23 miljoen (2018: € 24 miljoen).

33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve

Afgeleide financiële instrumenten

De afgeleide financiële instrumenten hebben een langlopend karakter. De afgeleide financiële instrumenten vallen, evenals in 2018 onder reële waardeniveau twee. De toegepaste kasstroomafdekkingsinstrumenten zijn afgeleide financiële instrumenten die netto tussen partijen worden afgerekend.

Reserve kasstroomafdekkingen

Het verloop van de reserve kasstroomafdekkingen van de hiervoor toegelichte afdekkingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Renterisico	Valutarisico	Totaal
Per 1 januari 2018	-	-65	-65
Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar	-	-	-
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-6	5	-1
Uitgestelde belastingverplichtingen	1	-4	-3
Reclassificatie kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening	-	4	4
Per 31 december 2018	-5	-60	-65
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-13	3	-10
Uitgestelde belastingverplichtingen	2	-1	1
Reclassificatie kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening	1	2	3
Aanpassing vpb-tarief 2018	-	1	1
Per 31 december 2019	-15	-55	-70

De kasstroomhedge reserve is als volgt onder te verdelen naar actieve afdekkingsrelaties en reserves waarvoor de afdekking is beëindigd en de reserve zal worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening met de toekomstige kasstromen:

x € 1 miljoen	Actieve afdekkingsrelaties	Beëindigde afdekkingsrelaties	Totaal
Per 1 januari 2019	-55	-10	-65
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-8	1	-7
Uitgestelde belastingverplichtingen	1	-	1
Aanpassing vpb-tarief	1	-	1
Herclassificatie kasstroomhedgereserve	11	-11	-
Per 31 december 2019	-50	-20	-70

Specificatie van de perioden waarin de kasstromen van de kasstroomafdekkingen naar verwachting zullen worden gerealiseerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Verwachte kasstroom		
Binnen 1 jaar	-	11
Van 1 tot 5 jaar	25	9
Na 5 jaar	-38	-53
Totaal	-13	-33

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

x € 1 miljoen	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
Verwachte verwerking in het resultaat na belastingen		
Binnen 1 jaar	4	-6
Van 1 tot 5 jaar	20	-24
Na 5 jaar	46	-35
Totaal	70	-65

34. Credit rating

Een belangrijke pijler in het financieel beleid van Stedin Groep is een goede toegang behouden tot de beschikbare bronnen van financiering waaronder de geld- en kapitaalmarkt. Hiervoor is het van belang dat bestaande en potentiële financiers goed inzicht hebben in de kredietwaardigheid van Stedin Groep.

Stedin Holding N.V. en Stedin Netbeheer B.V. hebben ieder een credit rating bij ratingbureau Standard & Poor's (hierna S&P). Deze rating bestaat uit een langetermijnrating met outlook en een kortetermijnrating. De outlook geeft de verwachte verandering in de langetermijn rating aan voor de komende jaren.

De meest recente, in juli 2019, door S&P's toegekende credit rating is A- met een stabiele vooruitblik voor de lange termijn en A-2 voor de korte termijn. Deze is ten opzichte van 2018 niet gewijzigd.

De belangrijkste ratio voor Stedin Groep is de verhouding van de afgeleide operationele kasstroom (Funds from Operations, hierna FFO) en de schuldpositie netto voor vrij beschikbare liquide middelen (Net debt), welke een in de markt gangbare verhouding is van houdbaarheid van de schuld. S&P hanteert een meerjarig gemiddelde van deze ratio als onderdeel van de beoordeling van de credit rating. Stedin Groep presenteert deze enkel ultimo 2019 en 2018.

Deze ratio berekening volgt de cijfers in deze jaarrekening, aangevuld met de door S&P toegepaste correcties. Deze analytische correcties worden gedaan om de vergelijkbaarheid van cijfers en financiële positie tussen Stedin Groep en andere bedrijven te vergroten. De belangrijkste correctie betreft de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening als een instrument met een 50% eigen vermogen component en 50% schuldcomponent (in tegenstelling tot IFRS, deze is volledig onderdeel van eigen vermogen). Daarnaast worden pensioenverplichtingen aan de S&P definitie van schuld toegerekend.

Gedurende 2019 is een wijziging in de berekeningsmethodiek door S&P toegepast en heeft Stedin Groep per 1 januari 2019 IFRS 16 toegepast. Voor de wijziging van de berekeningsmethodiek zijn de vergelijkende cijfers voor 2018 aangepast, waarbij de gerapporteerde ratio van 12,2% wijzigt naar 11,7%. Dit is met name als gevolg van een tijdelijk hogere betaalde belasting in 2018. De toepassing van de IFRS 16 standaard, toegelicht in hoofdstuk 2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden, heeft als gevolg dat leaseverplichtingen zijn opgenomen onder langlopende rentedragende schulden. De S&P correctie voor leases is daarbij komen te vervallen en heeft per saldo een gering effect op de ratio.

De berekening is opgenomen in onderstaande tabel:

x € 1 miljoen	2019	2018
EBITDA*	489	509
-/- Betaalde rente	-70	-84
-/- Betaalde belasting	-16	-54
-/- S&P correcties**	-9	-9
+ S&P correcties - leases***	-	18
S&P - Funds from Operations	394	380
Langlopende rentedragende schulden	2.913	2.548
Kortlopende rentedragende schulden	5	496
Leaseverplichtingen	87	-
-/- Liquide middelen	-72	-169
IFRS - Net debt	2.933	2.875
+ S&P correcties**	263	264
+ S&P correcties - leases**	-	98
S&P - Net debt	3.196	3.237
FFO / Net Debt – S&P adjusted	12,3%	11,7%

* Resultaat voor belasting gecorrigeerd voor afschrijvingen, amoritsaties, netto verschuldigde rente, resultaten van verkochte groepsonderdelen, herwaarderingsen en belang van minderheidsdeelnemingen.

** Dit betreffen correcties zoals gepubliceerd door S&P voor Stedin Groep voor 2018.

Kort- en langlopende rentedragende schulden, betaalde rente en betaalde belasting conform deze jaarrekening. Leaseverplichtingen zijn onderdeel van de langlopende rentedragende schulden en voor vergelijkingsdoeleinden separaat gepresenteerd.

De ratio FFO/Net Debt stijgt naar 12,3% in 2019 van 11,7% in 2018. De stijging van de FFO met € 14 miljoen is voornamelijk gedreven door lagere betaalde belasting, ondanks het lagere operationeel resultaat (EBITDA). De nettoschuld positie (Net Debt) is ultimo 2019 € 42 miljoen lager dan in 2018, wat verklaard kan worden door de bovengenoemde toepassing van IFRS 16. Het totaal aan uitstaande rentedragende leningen is met € 126 miljoen gedaald. De verkoopopbrengst van Joulz Infradiensten B.V. en Joulz Meetbedrijf B.V. is aangewend voor het aflossen van bestaande leningen en om de kasstroom uit reguliere bedrijfsoperaties te financieren.

De betaalde belasting is in 2019 € 37 miljoen lager door een teruggave in 2019 over voorgaande jaren naast een tijdelijk hogere afdracht in 2018. Het lagere operationele resultaat van € 20 miljoen is toe te rekenen aan lagere gereguleerde tarieven op meetdiensten en verkochte bedrijfsonderdelen Joulz Energy Solutions, Joulz Infradiensten B.V. en Joulz Meetbedrijf B.V. De omzet uit meetdiensten is als gevolg hiervan in totaal € 33 miljoen lager ten opzichte van 2018, waar de totale gereguleerde omzet nagenoeg gelijk is aan 2018. Deze verlaging is beleid van Stedin en Enduris en van tijdelijke aard, met als doel om op

middellange termijn klanttarieven beter in lijn te brengen met werkelijke kosten van de realisatie van de uitrol van slimme meters.

S&P correcties zijn terug te vinden in het S&P rating report van juli 2019 (beschikbaar via de Investor Relations website) op basis van cijfers in jaarrekening 2018. Voor de meest actuele ratingrapporten wordt verwezen naar onze website: <http://www.stedingroep.nl/investor-relations>.

35. Gebeurtenissen na balansdatum

Coronavirus

Op het moment van publicatie van dit jaarverslag over 2019 heeft het kabinet verregaande maatregelen genomen in de strijd tegen het Coronavirus. De energie-infrastructuur is vitaal voor onze maatschappij. Ook in deze situatie nemen we alle nodige maatregelen om ons elektriciteits- en gasnetwerk zo betrouwbaar te houden als altijd.

De gevolgen van het coronavirus zijn in ieder geval dat kantoorpersoneel zoveel mogelijk thuis werkt en dat klantcontact door monteurs wordt beperkt tot het noodzakelijke. Dit vraagt in ieder geval flexibiliteit van onze planners die het werk anders indelen en sommige investeringen worden uitgesteld of extra kosten moeten worden gemaakt.

Het is onzeker hoe lang deze situatie aanhoudt en Stedin blijft alert inspelen op wat van ons wordt gevraagd. Wij verwachten voldoende toegang tot middelen te hebben om de doorlopende kosten te kunnen blijven betalen.

Stedin bereidt zich voor om terug te keren naar het activiteitsniveau van voor de ingegane maatregelen om weer verder te werken aan de energietransitie.

Afwikkeling verkoop Joulz Energy Solutions

Begin 2020 is de finale verkoopprijs afgerekend van de in 2018 verkochte commerciële activiteiten van Joulz Energy Solutions B.V. aan een groepsmaatschappij van Koninklijke VolkerWessels.

36. Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Voor de herleiding van de mutatie in de liquide middelen wordt het resultaat na belastingen aangepast voor posten van de winst-en-verliesrekening en balansmutaties die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in boekjaar 2019.

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

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht bevat zowel de kasstromen voor de voortgezette bedrijfsactiviteiten als die voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Mutatie werkkapitaal

Het werkkapitaal omvat de voorraden en kortlopende vorderingen verminderd met de handelscrediteuren en overige schulden. De mutatie van het werkkapitaal zoals opgenomen in de operationele kasstroom is als volgt:

x € 1 miljoen	2019	2018
Mutatie voorraden	-	2
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen	-12	-10
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden	-2	26
Totaal	-14	18

De mutatie werkkapitaal is exclusief mutaties uit hoofde van desinvesteringen van dochterondernemingen.

Het verkoopresultaat van de verkoop van Joulz, bestaat uit de volgende onderdelen:

x € 1 miljoen	
Verkoopbedrag Joulz	313
Betaalde kosten verkoop Joulz	-3
Meeverkochte liquide middelen verkoop Joulz	-8
Netto kasstroom uit hoofde van verkoop Joulz	302

37. Overzicht dochterondernemingen

	2019 %	2018 %	Plaats
Geconsolideerde deelneming			
Stedin Netbeheer B.V.*	100,00	100,00	Rotterdam
Stedin Netten B.V.*	100,00	100,00	Rotterdam
N.V. Stedin Netten Noord-Holland*	100,00	100,00	Rotterdam
N.V. Stedin Noord-Oost Friesland*	100,00	100,00	Rotterdam
DNWG Groep N.V.*	100,00	100,00	Goes
DNWG Infra B.V.*	100,00	100,00	Goes
DNWG Warmte B.V.*	100,00	100,00	Goes
DNWG Staff B.V.*	100,00	100,00	Goes
Enduris B.V.*	100,00	100,00	Goes
NetVerder B.V.*/**	100,00	100,00	Rotterdam
Stedin Groep Personeels B.V.*	100,00	100,00	Rotterdam
Joulz Diensten B.V.	-	100,00	Rotterdam
Joulz Infradiensten B.V.	-	100,00	Rotterdam
Joulz Meetbedrijf B.V.	-	100,00	Rotterdam
Joint arrangements			
Utility Connect B.V.	40,72	40,72	Vianen
TensZ B.V.	50,00	50,00	Rotterdam
TeslaN B.V.	50,00	50,00	Goes
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	50,00	50,00	Dordrecht
Associates			
Energie Data Services Nederland B.V.	21,16	21,16	Amersfoort
Zebra Gasnetwerk B.V.	33,33	33,33	Bergen op Zoom

* Voor deze dochterondernemingen is door Stedin Holding N.V. een 403-verklaring afgegeven.

** Op 1 mei 2019 is de naam Joulz StoomNetwerken B.V. veranderd in NetVerder B.V.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2019	2018
Bedrijfsopbrengsten	39	4	-
Kosten van inkoop uitbesteed werk en operationele kosten		-1	-3
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa		-3	-1
Totaal bedrijfskosten		-4	-4
Bedrijfsresultaat		-	-4
Financiële baten en lasten	44	-36	-44
Resultaat voor belastingen		-36	-48
Resultaat deelnemingen	13, 41	346	165
		310	117
Belastingen		15	1
Resultaat na belastingen		325	118
Resultaatverdeling:			
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		313	106
Resultaat na belastingen		325	118

Enkelvoudige balans

Voor winstbestemming

x € 1 miljoen	Toelichting	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa		59	10
Immateriële vaste activa	40	77	77
Financiële vaste activa	41	5.324	5.265
Totaal vaste activa		5.460	5.352
Flottende activa			
Vorderingen groepsmaatschappijen	42	579	566
Actuele belastingvorderingen		20	21
Overlopende activa en overige vorderingen		16	23
Liquide middelen		53	110
Totaal flottende activa		668	720
TOTAAL ACTIVA		6.128	6.072
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	23	497	497
Herwaarderingsreserve	23	720	754
Reserve kasstroomafdekkingen	23	-70	-65
Hedgekosten reserve	23	-1	-1
Ingehouden resultaten	23	989	907
Onverdeeld resultaat boekjaar	23	313	106
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		2.448	2.198
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	501	501
Totaal eigen vermogen		2.949	2.699
Langlopende verplichtingen			
Voorzieningen		4	4
Uitgestelde belastingverplichtingen		42	30
Rentedragende schulden	26	2.913	2.548
Afgeleide financiële instrumenten	19	52	56
Totaal langlopende verplichtingen		3.011	2.638
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende schulden	26	5	496
Schulden aan groepsmaatschappijen	42	122	192
Overige schulden	43	41	47
Totaal kortlopende verplichtingen		168	735
TOTAAL PASSIVA		6.128	6.072

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

38. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De enkelvoudige jaarrekening van Stedin Holding N.V. is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, waarbij dezelfde waarderingsgrondslagen zijn toegepast als in de geconsolideerde jaarrekening, zoals toegestaan in artikel 362 lid 8, Titel 9 Boek 2 BW. De beschrijving van de activiteiten en de structuur van de onderneming, zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, is eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening van Stedin Holding N.V. bevat de enkelvoudige winst-en-verliesrekening en de enkelvoudige balans. De functionele valuta is de euro. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, opgenomen in miljoenen euro's.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Als de nettovermogenswaarde negatief is, wordt de deelneming op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid. Voor reserves van deelnemingen waarvoor beperkingen gelden voor uitkeringen wordt een wettelijke reserve gevormd.

Herwaarderingsreserve

De rechtspersoon vormt een herwaarderingsreserve voor:

- waardevermeerderingen van activa, niet zijnde financiële instrumenten, die rechtstreeks zijn opgenomen in het eigen vermogen;
- waardevermeerderingen van activa waarvan waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen en waarvoor geen frequente marktnoteringen bestaan;
- waardeveranderingen van derivaten die zijn gewaardeerd tegen reële waarde en waarop kasstroomhedge-accounting wordt toegepast.

De herwaarderingsreserve wordt verminderd met uitgestelde belastingverplichtingen, indien sprake is van verschillen tussen commerciële en fiscale waardering. Het gerealiseerde deel van de herwaarderingsreserve wordt ten gunste van de overige reserves gebracht.

Voor de overige grondslagen met betrekking tot het eigen vermogen zie toelichting [2.2.21 Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening](#) van de geconsolideerde jaarrekening.

39. Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten betreffen de doorbelaste huisvestingskosten voor de panden aan de Nijverheidsweg, Utrecht en Keileweg, Rotterdam aan Stedin Netbeheer B.V.

40. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreft de goodwill inzake de aankoop van DNWG. Hiervoor wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening onder [15 Immateriële vaste activa](#).

41. Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	Dochter- ondernemingen	Vorderingen op dochter- ondernemingen	Overige vorderingen	Afgeleide financiële instrumenten	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2018	3.771	1.311	1	9	5.092
Resultaat dochterondernemingen	165	-	-	-	165
Effect aanpassen VPB tarief	15	-	-	-	15
Desinvesteringen	-13	-	-	-	-13
Acquisities	5	-	-	-	5
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	-4	-	-	-4
Mutatie overige leningen	-	-	-1	-	-1
Mutatie reële waarde financiële instrumenten	-	-	-	6	6
Boekwaarde per 31 december 2018	3.943	1.307	-	15	5.265
Resultaat dochterondernemingen	99	-	-	-	99
Effect aanpassen VPB tarief	-4	-	-	-	-4
Desinvesteringen	-59	-	-	-	-59
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	-1	-	-	-1
Mutatie reële waarde financiële instrumenten	-	-	-	24	24
Boekwaarde per 31 december 2019	3.979	1.306	-	39	5.324

Zowel in 2019 als 2018 hebben geen afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op de financiële vaste activa plaatsgevonden.

Een overzicht van alle kapitaalbelangen is opgenomen in toelichting 37 Overzicht dochterondernemingen van de geconsolideerde jaarrekening.

42. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

43. Overige schulden

De overige schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2019	Per 31 december 2018
BTW	17	20
Overige	24	27
Totaal overige schulden	41	47

44. Financiële baten en lasten

De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen van Stedin Groep. De financiële lasten bedragen € 69 miljoen (2018: € 84 miljoen) en de financiële baten bedragen € 33 miljoen (2018: € 40 miljoen). De baten betreffen doorbelastingen van rente binnen de groep.

45. Niet uit de enkelvoudige balans blijvende rechten en verplichtingen

Fiscale eenheid

Stedin Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 Overzicht dochterondernemingen. De vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid. Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid met daarin Stedin Holding N.V. en al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 Overzicht dochterondernemingen van de geconsolideerde jaarrekening. Alleen vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Cashpool

Vanwege deelname in de cashpool van Stedin Groep is Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk, tezamen met andere deelnemers, voor de tekorten in de cashpool van Stedin Groep.

Garanties

Stedin Holding N.V. heeft aan derden concern-, performance en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 27 miljoen (2018: € 28 miljoen). Dit betreft voor de volledige € 27 miljoen (2018: € 27 miljoen) 'parent company guarantees'.

Stedin Holding N.V. heeft een bestuurdersaansprakelijkheid verzekering afgesloten ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, de directie en andere bestuurders binnen Stedin Groep. Voor zover mogelijk worden de bestuurders onder specifieke voorwaarden door Stedin Holding N.V. gevrijwaard voor kosten in verband met civiel-, straf- of administratiefrechtelijke procedures waarin zij vanwege hun functie zouden kunnen worden betrokken.

Naast bovenstaande niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen voor Stedin Holding N.V. zie toelichting 30 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen van de geconsolideerde jaarrekening voor een totaal overzicht.

Aansprakelijkstellingen groepsmaatschappijen

Ten behoeve van de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn door de rechtspersoon aansprakelijkstellingen afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW. Dit is opgenomen in het overzicht 37 Overzicht dochterondernemingen. Uit dien hoofde is de Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk voor de uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende schulden.

46. Gebeurtenissen na balansdatum

Coronavirus

Op het moment van publicatie van dit jaarverslag over 2019 zijn er verregaande maatregelen genomen in de strijd tegen het Coronavirus. De energie-infrastructuur is vitaal voor onze maatschappij. Ook in deze situatie nemen we alle nodige maatregelen om ons elektriciteits- en gasnetwerk zo betrouwbaar te houden als altijd.

De gevolgen van het coronavirus zijn dat kantoorpersoneel zoveel mogelijk thuis werkt en dat klantcontact door monteurs wordt beperkt tot het noodzakelijke. Dit vraagt in ieder geval flexibiliteit van onze planners die het werk anders indelen. Ook kan dit consequenties hebben voor onder meer de snelheid van aansluiten van klanten en de te behalen realisatiegraad van slimme meters. Sommige investeringen worden uitgesteld of extra kosten moeten worden gemaakt.

Het is onzeker hoe lang deze situatie aanhoudt en Stedin blijft alert inspelen op wat van ons wordt gevraagd. Wij verwachten voldoende toegang tot middelen te hebben om de doorlopende kosten te kunnen blijven betalen.

Stedin bereidt zich voor om terug te keren naar het activiteitsniveau van voor de ingegane maatregelen om weer verder te werken aan de energietransitie.

Afwikkeling verkoop Joulz Energy Solutions

Begin 2020 is de finale verkoopprijs afgerekend van de in 2018 verkochte commerciële activiteiten van Joulz Energy Solutions B.V. aan een groepsmaatschappij van Koninklijke VolkerWessels.

47. Winstbestemming

Voorstel winstbestemming 2019

De statuten van Stedin Holding N.V. bevatten nadere bepalingen omtrent de winstbestemming. De statuten benoemen dat in beginsel 50% van de winst in aanmerking komt voor dividenduitkering, exclusief bijzondere baten. Stedin Holding N.V. heeft de volgende inkomsten als bijzondere baten gekenmerkt:

x € 1 miljoen	2019	2018
Resultaat na belasting	325	118
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V.	-12	-12
Bijzondere baten:		
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	2	-14
Verkoopresultaat Joulz Diensten	-251	-
Resultaat na belasting bestemd voor uitkering aan de aandeelhouders	64	92
Voorgesteld dividend	52	46
Toename van de algemene reserve na voorgestelde dividenduitkering	273	72

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld te besluiten tot een dividenduitkering van € 52 miljoen, zijnde regulier 50% van de winst exclusief bijzondere baten en vermeerderd met eenmalig € 20 miljoen en het restant van € 273 miljoen aan de algemene reserve toe te voegen.

Dit betekent over 2019 een uitkering van € 10,46 per aandeel (2018: € 9,18 per aandeel). Het voorstel voor winstbestemming is niet in de balans per 31 december 2019 verwerkt.

Rotterdam, 23 maart 2020

Stedin Holding N.V.

Raad van bestuur

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

Raad van commissarissen

Doede Vierstra (voorzitter)
 Hanne Buis
 Theo Eysink
 Annie Krist
 Dick van Well

Overige gegevens

Statutaire winstbestemming

Volgens de statuten van de vennootschap kan het bestuur met goedkeuring van de raad van commissarissen een gedeelte ter grootte van maximaal de helft van de winst die voor uitkering beschikbaar is toevoegen aan de reserves. Het resterende gedeelte staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. De algemene vergadering kan besluiten het resterende gedeelte geheel of gedeeltelijk uit te keren. Hetgeen niet wordt uitgekeerd wordt toegevoegd aan de reserves.

Daarnaast bepalen de statuten dat de algemene vergadering van aandeelhouders kan besluiten tot het doen van tussentijdse uitkeringen met inachtneming van de statutaire bepalingen. Er gelden geen statutaire beperkingen in de omvang van tussentijdse uitkeringen, alleen wettelijke beperkingen die van toepassing zijn op naamloze vennootschappen. Een besluit tot het uitkeren van een interim dividend uit de winst over het lopende boekjaar kan tevens door de raad van bestuur worden genomen, mits met goedkeuring van de raad van commissarissen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Stedin Holding N.V.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stedin Holding N.V te Rotterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening zoals opgenomen op pagina 113 tot en met 190 van het jaarverslag.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stedin Holding N.V. op 31 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS), met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stedin Holding N.V. op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2019.
2. De volgende overzichten over 2019: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2019.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853. Deloitte Accountants B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

2020.083785/JI/1

Wij zijn onafhankelijk van Stedin Holding N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 15 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op het resultaat vóór rentelasten, belastingen en afschrijvingen zoals gedefinieerd door Stedin Holding N.V. in toelichting 26 van de jaarrekening.

Het materialiteitsniveau voor controles van significante groepsonderdelen is bepaald door het opdrachtteam op groepsniveau en varieert van € 7,5 miljoen tot € 12,75 miljoen.

Daarbij zijn voor de controle van de WNT-informatie zoals opgenomen in toelichting 6.2 van de jaarrekening de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2019.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 0,75 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stedin Holding N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stedin Holding N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. Bij de onderdelen Stedin Netbeheer B.V., Stedin Groep Personeels B.V. en Stedin Holding N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van andere Deloitte accountants bij de controle van onderdeel DNWG Groep N.V. Hiermee is 98% van de geconsolideerde omzet en 99% van de geconsolideerde totale activa gecontroleerd.

Inzake de controle van DNWG Groep N.V. hebben wij de werkzaamheden bepaald die moeten worden uitgevoerd met betrekking tot de financiële informatie. Wij hebben ook de aard, timing en omvang van onze betrokkenheid bij de werkzaamheden van de accountant van DNWG Groep N.V. bepaald. Wij hebben de Deloitte accountant van DNWG Groep N.V. controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning- en interimcontrole als ook na de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het management van DNWG Groep N.V. en het controleteam.

Hierin zijn onder andere de bevindingen van de Deloitte accountant besproken. Wij hebben ook de werkzaamheden en het dossier van de accountant van DNWG Groep N.V. beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps-)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Toepassingsgebied van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving

Overeenkomstig de Nederlandse controlestandaarden, zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een hoge, maar niet absolute, mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Wij zijn niet verantwoordelijk voor het voorkomen van niet-naleving van alle wet- en regelgeving, noch mag van ons worden verwacht dat wij alle gevallen van niet-naleving identificeren.

Bij fraude is het risico dat een materiële afwijking niet geïdentificeerd wordt groter dan bij fouten, aangezien bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing. Onze controlewerkzaamheden verschillen van werkzaamheden uitgevoerd in het kader van een specifiek forensisch onderzoek, waarvan de reikwijdte vaak groter is.

Bij het identificeren van risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving hebben wij de risico-inschatting van management geëvalueerd en inlichtingen ingewonnen bij het management, de met governance belaste personen en anderen binnen de groep. Op basis van deze werkzaamheden en de controlestandaarden hebben wij het, voor onze controle relevante, veronderstelde frauderisico met betrekking tot doorbreking van interne beheersingsmaatregelen door het management in overweging genomen.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van het frauderisico zijn gericht op een evaluatie van de voor het beperken van deze frauderisico's relevante interne beheersingsmaatregelen. Wij hebben tevens aanvullende, gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder een gedetailleerde analyse van de journaalposten en de ondersteunende documentatie met betrekking tot de correcties na afsluiting. Data-analyse, inclusief het testen van journaalposten op basis van bepaalde risicogerichte kenmerken, maakt deel uit van onze controleaanpak om het frauderisico te adresseren.

Op basis van onze ervaring en kennis van de sector, gesprekken met het management en via inzage in specifieke documenten met betrekking tot de naleving van wet- en regelgeving, hebben wij factoren beoordeeld met betrekking tot de risico's van niet-naleving van wet- en regelgeving, waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze een diepgaande invloed hebben op de jaarrekening als geheel.

De mogelijke invloed van deze wet- en regelgeving op de jaarrekening varieert aanzienlijk. Ten eerste is de vennootschap onderworpen aan wet- en regelgeving die rechtstreeks van invloed is op de jaarrekening, waaronder vennootschapsbelastingrecht, regelgeving voor financiële verslaggeving en vereisten overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Wij hebben de naleving van deze wet- en regelgeving beoordeeld in het kader van onze werkzaamheden met betrekking tot de betreffende jaarrekening.

Ten tweede is de groep onderworpen aan vele andere (branche specifieke) wet- en regelgeving, waar de gevolgen van het niet naleven van deze wetten een diepgaande invloed kunnen hebben op bedragen en/of toelichtingen in de jaarrekening, bijvoorbeeld door het opleggen van boetes of het aanspannen van een rechtszaak.

Wij hebben de Elektriciteitswet 1998, Gaswet, Wet Onafhankelijk Netbeheer, Wet Voortgang Energietransitie, Algemene Verordening Gegevensbescherming en Aanbestedingswet 2012 geïdentificeerd die hoogstwaarschijnlijk een dergelijke invloed zouden kunnen hebben.

Wij hebben overeenkomstig de controlestandaarden bepaalde controlewerkzaamheden uitgevoerd om het risico van niet-naleving van deze wet- en regelgeving te adresseren. Wij hebben hiertoe navraag gedaan bij het management, de met governance belaste personen en anderen binnen de groep en hebben inzage gekregen in notulen van het management en de met governance belaste organen, correspondentie met relevante autoriteiten en advocatenbrieven. Ook zijn wij tijdens de controle alert gebleven op aanwijzingen van (vermoedelijke) niet-naleving, zowel op het niveau van de groep als op het niveau van de componenten.

Tot slot hebben wij schriftelijke verklaringen ontvangen dat wij op de hoogte zijn gesteld van alle bekende gevallen van (vermoedelijke) fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunten Controle 2019

Kernpunt

Waardering van Goodwill en Gereguleerde Activa

Beschrijving	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
De goodwill in de geconsolideerde balans bedraagt € 77 miljoen en heeft betrekking op de acquisitie van DNWG Groep N.V. in 2017. Voor de kasstroomgenererende eenheden (KGE's) Stedin Netbeheer B.V. en DNWG Groep N.V. voert Stedin op basis van EU-IFRS jaarlijks een goodwill impairment test uit. Stedin heeft hierbij gebruik gemaakt van externe waarderingsdeskundigen.	Wij hebben de impairment test van het management voor KGE's waaraan goodwill is toegerekend gecontroleerd om vast te stellen of de goodwill duurzaam in waarde is verminderd. Dit omvat tevens het toetsen van de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen gericht op de totstandkoming van de impairment test. Voorts hebben wij de analyse van het management naar indicaties die wijzen op een mogelijke bijzondere waardevermindering van de gereguleerde activa beoordeeld. De uitkomsten van deze analyses van het management zijn opgenomen in toelichting 14 en 15 in de jaarrekening.
De gereguleerde netwerkactiva van Stedin bedragen € 6,7 miljard. Deze activa zijn gewaardeerd op basis van het herwaarderingsmodel in IAS 16.	

Kernpunt

De reële waarde van de netwerkactiva wordt periodiek vastgesteld bij aanvang van een nieuwe reguleringsperiode. Dit betekent per definitie dat de "headroom" tussen de realiseerbare waarde en boekwaarde van de geregleerde activa beperkt is en derhalve een verhoogd risico op een impairment van goodwill bestaat. Indien er tussentijds indicaties zijn dat de reële waarde significant afwijkt van de boekwaarde, zal een aanpassing van de herwaardering plaatsvinden. Tevens voert Stedin jaarlijks een analyse uit om vast te stellen of er sprake is van indicatoren voor een bijzondere waardevermindering op grond van IAS 36.

De goodwill impairment test bevat significante veronderstellingen omtrent onder andere:

- Toekomstige investeringen en de actuele waarde als waarderingsgrondslag voor de geregleerde activa;
- Het marktaandeel en winstgevendheid van Stedin respectievelijk DNWG inclusief de performance versus andere regionale netbeheerders;
- De reële rendementskostenvergoeding (WACC) over de geregleerde activa zoals vastgesteld door de Autoriteit Consument en Markt (ACM);
- De disconteringsvoet;
- De lange-termijn groeivoet.

De veronderstellingen zijn gebaseerd op de reguleringsmethodiek van de huidige reguleringsperiode (2017–2021) en zijn waar relevant ook betrokken in de analyse van waardering van de geregleerde netwerkactiva. Belangrijke inschattingen zullen onder andere worden beïnvloed door de toekomstige tariefregulering, de energietransitie en het klimaatakkoord, die vergaande veranderingen met zich mee kunnen brengen.

Met behulp van onze waarderingsdeskundigen hebben wij de realiseerbare waarde van de KGE's waaraan goodwill is toegerekend getoetst en zijn de belangrijkste veronderstellingen beoordeeld.

Er is in het bijzonder aandacht besteed aan de prognose van kasstromen in het waarderingsmodel en de gevoeligheid van significante veronderstellingen zoals opgenomen in toelichting 15 in de jaarrekening.

Wij hebben de prognose van toekomstige kasstromen aangesloten met geautoriseerde budgetten en hebben kennisgenomen van de intern gevolgde procedure voor totstandkoming van deze budgetten. Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben wij ook de deskundigheid en objectiviteit van de door het management ingeschakelde externe waarderingsdeskundigen beoordeeld.

Daarnaast hebben wij specifieke aandacht besteed aan de evaluatie van de levensduur van de gasnetten. In het klimaatakkoord is opgenomen dat Nederland in 2050 van het aardgas af moet zijn. Op basis van de in 2019 bestaande wet- en regelgeving zijn de regionale netbeheerders, afgezien voor nieuwbouw die niet onder geldende uitzondering valt, nog steeds verplicht het gasnet in stand te houden en is de regulatorische levensduur van de gasnetten niet gewijzigd. Derhalve heeft management geconcludeerd dat er op dit moment geen aanleiding is om de economische levensduur van de gasnetten te verkorten en tevens dat deze discussie sector-breed zal moeten worden beslecht gezien de enorme maatschappelijke impact.

Tot slot hebben wij getoetst of de toelichtingen in de jaarrekening voldoen aan de vereisten van IAS 36, toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de waardering van de goodwill en de geregleerde activa.

Observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen bevindingen te rapporteren ten aanzien van de jaarrekening.

Kernpunt

De raad van bestuur heeft op basis van de uitgevoerde goodwill impairment test vastgesteld dat de realiseerbare waarde per KGE hoger is dan de boekwaarde zoals opgenomen in toelichting 15 in de jaarrekening.

Ook heeft zij vastgesteld dat er geen indicatoren zijn voor een bijzondere waardeverminderingen van de geregleerde activa zoals opgenomen in toelichting 14 in de jaarrekening.

Control Framework en betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Beschrijving

In 2019 is door Stedin Holding N.V. gewerkt aan het verder in kaart brengen van de risico's en interne-beheersingsmaatregelen over financiële verslaggeving, resulterend in een nieuw "control framework", zoals toegelicht op pagina 95 van het verslag raad van bestuur. De implementatie van het control framework zal in 2020 worden afgerond. Wij verwijzen naar de in controlverklaring op pagina 104 in het verslag raad van bestuur waarin de Raad van Bestuur van Stedin de noodzaak onderkent tot verdere verbeteringen in de interne beheersingssystemen.

Onderdeel van de interne beheersing binnen Stedin is de geautomatiseerde gegevensverwerking. De betrouwbaarheid hiervan is afhankelijk van de effectiviteit van IT-beheersmaatregelen. Er wordt gebruik gemaakt van diverse applicaties, databases en interfaces die relevant zijn voor de primaire processen en totstandkoming van de jaarrekening. Om deze redenen waren belangrijke aandachtsgebieden bij onze werkzaamheden onder andere wijzigingsbeheer, toegangsbeveiliging en informatiebeveiliging.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben wij inzicht verworven in de interne beheersing ten behoeve van het inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang en het bepalen van verdere controlewerkzaamheden die hierop inspelen.

Wij hebben de effectiviteit van de IT-beheersingsmaatregelen getoetst voor zover relevant binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening. Deze werkzaamheden zijn uitgevoerd door gespecialiseerde IT-auditors in het controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de evaluatie van ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en daaropvolgend het testen van de opzet, het bestaan en de werking van relevante IT-beheersingsmaatregelen.

Aangezien de implementatie van het control framework op een later moment zal worden afgerond, hebben wij de handmatige beheersingsmaatregelen, voor zover relevant binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening, enkel getoetst op opzet en bestaan.

Opgemerkte tekortkomingen zijn geadresseerd door middel van het toetsen van alternatieve beheersmaatregelen of het uitvoeren van specifieke gegevensgerichte werkzaamheden.

Kernpunt

Observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen bevindingen te rapporteren ten aanzien van de jaarrekening.

Kernpunten controle 2018

Aangezien de implementatie van IFRS 15 in 2018 is afgerond en Joulz Diensten, waaronder Joulz Meetbedrijf, is verkocht is de omzetverantwoording niet langer als kernpunt van onze controle onderkend.

Paragraaf ter benadrukking van de impact van het Coronavirus

Het Coronavirus heeft ook invloed op Stedin Holding N.V. In de toelichting op pagina 181 in de jaarrekening heeft het management de huidige impact en haar plannen om met deze gebeurtenissen of omstandigheden om te gaan toegelicht. Ook geven zij aan dat het op dit moment voor hen niet goed mogelijk is om in te schatten hoe lang en wat de invloed van het Coronavirus is op de financiële prestaties en gezondheid van Stedin Holding N.V. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

NALEVING ANTICUMULATIEBEPALING WNT NIET GECONTROLEERD

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het verslag raad van bestuur.
- Het verslag raad van commissarissen.
- De overige gegevens.
- Algemene informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag raad van bestuur en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Benadrukking van de impact van de energietransitie zoals toegelicht in het verslag raad van bestuur

De raad van bestuur constateert dat Stedin Groep N.V. vanwege de energietransitie wordt geconfronteerd met toekomstige forse investeringen die niet tijdig door middel van de verwachte groei in toegestane inkomsten vanuit de huidige tariefregulering gefinancierd kunnen worden. Om deze reden onderzoekt Stedin aanvullende financieringsmogelijkheden met betrekking tot de energietransitie. Wij vestigen de aandacht op de toelichting hieromtrent in het verslag raad van bestuur op pagina 101.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen benoemd als accountant van Stedin Holding N.V. vanaf de controle van het boekjaar 1997 en zijn sindsdien de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS, met Titel 9 Boek 2 BW en de bepaling van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de N.V.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een N.V. haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 23 maart 2020

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. J.P.M. Hopmans RA

Andere informatie

203	Verslaggevingsbeleid
205	GRI Index
213	Driejarenoverzicht
215	Begrippenlijst
219	Disclaimer

Verslaggevingsbeleid

In dit geïntegreerde jaarverslag 2019 legt Stedin Groep verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties en de waarde die de onderneming creëert voor stakeholders op de korte en lange termijn.

Stedin Groep rapporteert halfjaarlijks en jaarlijks per kalenderjaar; het laatste verslag was het Stedin Holding Halfjaarbericht 2019. Dit jaarverslag van Stedin Groep betreft de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019. Het bestaat uit het verslag van de raad van bestuur, het verslag van de raad van commissarissen (met het remuneratierapport) en de jaarrekening. In de jaarrekening worden de financiële cijfers van Stedin Holding N.V. over het gehele jaar 2019 en vergelijkende cijfers over 2018 gepresenteerd en verantwoord. In het bestuursverslag wordt - daar waar beschikbaar - over 2019 en vergelijkende cijfers over 2017 en 2018 gepresenteerd en verantwoord. De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de EU. De Global Reporting Initiative (GRI) Standards op comprehensive niveau zijn van toepassing op de niet-financiële prestaties. Stedin Groep conformeert zich eveneens aan de EU-richtlijn voor niet-financiële verantwoording en diversiteit zoals die geldt voor Organisaties van Openbaar Belang (OOB).

De financiële informatie in dit jaarverslag is geconsolideerd voor Stedin Holding N.V. en haar dochterondernemingen. In de niet-financiële informatie zijn binnen Stedin Groep de dochterondernemingen Stedin en DNWG geconsolideerd. Beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen gedurende de periode dat ze tot de groep behoorden.

Stakeholderselectie

We willen met dit verslag een brede doelgroep stakeholders informeren over onze prestaties. We onderscheiden de volgende groepen belanghebbenden: klanten, medewerkers, aandeelhouders, lokale omgeving en communities, overheid en toezichthouders, investeerders en rating agencies, leveranciers, partners en milieuorganisaties/ngo's. Deze selectie is gebaseerd op onze analyse dat zij de grootste invloed hebben op onze strategie en bedrijfsvoering en tegelijkertijd de meeste impact ondervinden van onze activiteiten en strategische keuzes.

Rapportagerichtlijnen

Stedin Groep volgt voor de niet-financiële prestaties de GRI Standards op niveau 'comprehensive' en de richtlijnen van het <IR> Framework van de International Integrated Reporting Council. We streven ernaar ons verslag steeds verder in te richten als een geïntegreerd verslag, dat voldoet aan de eisen van het <IR> Framework en aan de GRI Standards.

De geconsolideerde jaarrekening van Stedin Groep is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2017 geldende IFRS zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU), en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS standaarden als de International Accounting Standards van de International Accounting Standards Board (IASB) en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden van respectievelijk de IFRS Interpretations Committee (IFRIC) en het Standing Interpretations Committee (SIC).

Verder volgt Stedin Groep de regelgeving die van toepassing is op Organisaties van Openbaar Belang, waaronder de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Ook past Stedin Groep vanaf 2018 de Corporate Governance Code op vrijwillige basis toe. Afwijkingen worden toegelicht.

Rapportageproces

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het geïntegreerde jaarverslag en heeft de totstandkoming ervan gedelegeerd aan een stuurgroep. De projectleider reporting is verantwoordelijk voor de samenstelling van het verslag. De inhoudelijke verantwoordelijkheid is verdeeld tussen de afdelingen Strategie, Communicatie, Finance en Risk. De financiële en niet-financiële strategische KPI's zijn integraal onderdeel van de planning-en-controlcyclus. In de reguliere business reviews worden de resultaten besproken. Aan de hand van een accountability index wordt per onderwerp een verantwoordelijke aangewezen. De raad van bestuur beoordeelt de eindversie voordat deze naar de raad van commissarissen gaat.

Onderwerpkeuze

Uitgangspunt bij de inhoudsbepaling zijn de strategie, inclusief strategische thema's, risico's en kansen en kritische performance indicatoren (KPI's) zoals die door de raad van bestuur zijn vastgesteld. De inhoud van het jaarverslag wordt de komende jaren mede vastgesteld op basis van de materialiteitsanalyse. De onderwerpen in de 2018 materialiteitsmatrix zijn gebaseerd op gesprekken die zijn gevoerd met zowel interne als externe stakeholders.

SDG's

Stedin Groep rapporteert over relevante Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, die zijn opgesteld om de wereld tot 'een betere plek' te maken in 2030. Stedin Groep draagt in beperkte mate bij aan het realiseren van deze doelen. In de paragrafen One Planet-projecten 2018 per impactgebied en SDG's die Stedin raken (direct en indirect) geven we hier inzicht in met een verwijzing naar de relevante toelichting in het jaarverslag.

DNWG

We hebben in dit verslag geprobeerd zo veel mogelijk het resultaat op het niveau van Stedin Groep weer te geven. Waar het eind 2019 niet is gelukt om de DNWG-resultaten te presenteren, wordt alleen het Stedin resultaat weergegeven. De gerapporteerde data bieden naar ons weten een betrouwbare weergave van onze prestaties.

Assurance niet-financiële informatie

Dit boekjaar is geen externe assurance gevraagd over de betrouwbaarheid van niet-financiële gegevens. Mogelijk zullen we dit vragen over het boekjaar 2020.

GRI Index

Bij het opzetten van de duurzaamheidsverslaglegging zijn de GRI Standards-richtlijnen gehanteerd.

[GRI_Index_NL](#)

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing	Toelichting
ALGEMENE INFORMATIE - GENERAL DISCLOSURES			
102-1	Naam van de organisatie	Over ons: Activiteiten Stedin Groep / Terminologie	
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	Over ons: Activiteiten Stedin Groep	
102-3	Locatie van het hoofdkantoor	Over ons: Profiel	Blaak 8, 3001 TA Rotterdam
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is (met relevantie voor duurzame ontwikkeling)	Over ons: Profiel	Stedin Groep opereert en is gevestigd in Nederland
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Governance: Corporate Governance	
102-6	Belangrijke afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren en soort klanten)	Over ons: Activiteiten Stedin Groep	
102-7	Omvang van de verslaggevende organisaties	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019	
102-8	Informatie over totale personeelsbestand	Over ons: Activiteiten Stedin Groep Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019	
401-1	Personeelsverloop	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019	
405-1	Diversiteit bestuur en medewerkersbestand	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019	
102-9	De waarde- en leveringsketen van de organisatie	Over ons: Profiel Over ons: Activiteiten Stedin Groep Strategie: Missie, visie en strategie Strategie: Waardecreatiemodel	
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	Over ons: Activiteiten Stedin Groep / Niet-gereguleerde activiteiten / Herziening portfolio	
102-11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Governance: Risicomanagement	
102-12	Externe economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten of principes die door het bedrijf worden onderschreven	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering / Veiligheid en security / Handvesten en principes Governance: Corporate Governance / Integriteit	OESO richtlijnen, UVRM, ILO
102-13	Lidmaatschap van verenigingen of belangenorganisaties	Over ons: Activiteiten Stedin Groep / Samenwerkingsverbanden	
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor Stedin Groep en haar strategie om te streven naar duurzame ontwikkeling.	Samen schakelen: Voorwoord Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance	
102-15	Belangrijke gevolgen, risico's en kansen	Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en	

		doelstellingen Strategie: Sustainable development goals	
EU3	Aantal huishoudelijke, industriële en institutionele klanten	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019 / Kengetallen Stedin Groep	
EU4	Lengte van de transmissie en distributienetwerken per regulatorisch regime	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019 / Kengetallen Stedin Groep	
	Ethiek en integriteit		
102-16	De waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Gedragscode	
102-17	Werkwijze voor advies bij ethische of illegale praktijken	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Meldpunten Governance: Corporate Governance / Integriteit / Vertrouwenspersonen	
	Werkwijze voor aanklaarten van (vermoeden van) onethische of illegale praktijken klokkenluidersregeling	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Externe melding	Huis voor klokkenluiders
	Governance		
102-18	Bestuursstructuur verantwoordelijken voor besluitvorming t.a.v. economische, sociale en ecologische (ESG) impact	Governance Verslag raad van commissarissen	
102-19	Werkwijze delegeren verantwoordelijkheid over ESG onderwerpen	Governance: Corporate Governance / Governancerollen Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance	
102-20	Verantwoordelijkheid voor ESG onderwerpen, op directieniveau en of functionarissen die rapporteren aan hoogste bestuursorgaan	Governance: Corporate Governance / Governancerollen Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance	
102-21	Consultatieproces tussen stakeholders en het hoogste bestuursorgaan over ESG onderwerpen	Governance: Corporate Governance / Governancerollen Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance Strategie: Stakeholders en materialiteit	
102-22	Samenstelling hoogste bestuurslaag	Governance: Corporate Governance / Personalia raad van bestuur Stedin Groep	
102-23	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	Governance: Corporate Governance / Personalia raad van bestuur Stedin Groep Governance: Corporate Governance / Personalia raad van commissarissen	
102-24	Proces voor het werven van leden van het hoogste bestuurslichaam	Governance: Corporate Governance / Governancerollen Governance: Corporate Governance / Raad van commissarissen	
102-25	Proces hoogste bestuurslaag voor medewerkers met gewetensnood / klokkenluidersregeling	Corporate Governance: Corporate Governance / Integriteit	
102-26	Rol hoogste bestuurslaag bij ontwikkelingen van missie, visie, strategie, beleid en doelstellingen t.a.v. ESG impact	Strategie Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance Governance: Risicomanagement / Risicogovernance	

102-27	Maatregelen die zijn genomen om de kennis van ESG onderwerpen verder te ontwikkelen	Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie: Waardecreatie en het meten van impact Strategie: Sustainable development goals Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen	
102-28	Evaluatie van hoogste bestuurslaag over ESG prestaties	Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Governance: Risicomanagement/ Risicogovernance Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance Verslag raad van Commissarissen	
102-29	Rol hoogste bestuurslaag bij de identificatie en het managen van de ESG impact, risico's en kansen	Governance: Risicomanagement	
102-30	Rol hoogste bestuurslaag bij evalueren effectiviteit risicomanagementprocessen t.a.v. ESG onderwerpen	Governance: Risicomanagement	
102-31	Frequentie beoordeling ESG impact, risico's en kansen	Governance: Risicomanagement	
102-32	Het hoogste orgaan die het duurzaamheidsverslag beoordeelt en goedkeurt	Kolom toelichting	De auditcommissie van de raad van commissarissen
102-33	Het proces voor communicatie kritische zorgen aan het hoogste bestuursorgaan	Governance: Corporate Governance / Integriteit	
102-34	Aantal kritische geluiden en werkwijze reactie hoogste bestuurslaag	Governance: Corporate Governance / Integriteit	
102-35	Beloningsbeleid voor hoogste bestuurslaag	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2019	
102-36	Het proces voor het vaststellen van beloningen	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2019	
102-37	Betrokkenheid stakeholders bij beloningsbeleid	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2019	
102-38	Verhouding topsalaris - gemiddeld salaris	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2019	
102-39	Verhouding salarisstijging topsalaris - gemiddelde stijging	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2019	
205-1	Operaties beoordeeld op risico's in verband met corruptie	Governance: Corporate Governance / Integriteit	
205-2	Percentage medewerkers dat getraind wordt in het anti-corruptiebeleid	Governance: Corporate Governance / Integriteit	
205-3	Acties n.a.v. incidenten op het gebied van corruptie	Governance: Corporate Governance / Integriteit	
206-1	Juridische stappen tegen oneerlijke concurrentie, kartels en monopolies	Governance: Corporate Governance / Integriteit	

102-40	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	Strategie: Stakeholders en materialiteit Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid / Stakeholderselectie
102-41	Percentage medewerkers dat onder een CAO valt	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019
102-42	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Samen schakelen: Voorwoord Strategie: Stakeholders en materialiteit
102-43	Werkwijze en frequentie voor het betrekken van stakeholders	Samen schakelen: Voorwoord Strategie: Stakeholders en materialiteit
102-44	Resultaat stakeholdermanagement	Strategie: Stakeholders en materialiteit
102-45	Operationele structuur deelnemingen	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag en toepassing GRI principes	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Waardecreatie en het meten van impact Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
102-47	Overzicht van alle materiële aspecten die geïdentificeerd zijn in het proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag	Strategie: Stakeholders en materialiteit
102-48	Gevolgen van herformuleringen van eerder verstrekte informatie	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening: Grondslagen voor waardering van resultaatbepaling: 2.3 Schattingen, aannames en veronderstellingen
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening: Grondslagen voor waardering van resultaatbepaling: 2.4 Gevolgen invoering nieuwe IFRS Standaarden
102-50	Verslagperiode	Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
102-51	Datum van het meest recente verslag	Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
102-52	Verslaggevingscyclus	Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	Disclaimer: Colofon
102-54	In accordance optie die de organisatie heeft gekozen	Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
102-55	GRI inhoudsopgave	Algemene informatie: GRI index
102-56	Beleid met betrekking tot externe assurance	Governance: In control-verklaring Overige gegevens: Controleverklaring van de onafhankelijke accountant Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid

SPECIFIEKE INFORMATIE - SPECIFIC DISCLOSURES

	Economische, financiële prestaties	
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
201-1	Economische kentallen (incl. reservering) 'voor de gemeenschap' in euro's	Jaarrekening 2019
201-2	Financiële gevolgen en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van	Strategie Governance: Risicomanagement

	Stedin ten gevolge van klimaatverandering	
201-3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie	Jaarrekening 2019
	Investeren in infrastructuur	
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
	Verandervermogen organisatie	
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
	Slimme netten, datatechnologie en innovatie	
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
	Betrouwbaarheid energievoorziening, beschikbaarheid net	
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
EU 28	Frequentie stroomonderbreking	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019 / Kengetallen Stedin Groep
EU 29	Gemiddelde onderbrekingsduur Jaarlijkse uitvalduur	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019 / Kengetallen Stedin Groep
	Warmtetransitie (van het Gronings gas af)	
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
	Leveringszekerheid	
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
EU 28	Frequentie stroomonderbreking	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019 / Kengetallen Stedin Groep
EU 29	Gemiddelde onderbrekingsduur Jaarlijkse uitvalduur	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019 / Kengetallen Stedin Groep
	Dataveiligheid, privacy en cybersecurity	
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
418-1	Totaal aantal substantiële klachten over schending van privacy van klanten en verlies van data	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
	Klanttevredenheid	

103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit	
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen	
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid	
EU3	Aantal huishoudelijke, industriële en institutionele klanten	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2019 / Kengetallen Stedin Groep	
Stakeholderdialoog en omgeving			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit	
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen	
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid	
413-1	Mate waarin directe omgeving betrokken wordt bij bedrijfsmatige activiteiten	Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt	
415-1	Bijdrage aan politieke partijen, personen of instituties in geld of middelen	Governance: Corporate Governance / Integriteit	
Reputatie Stedin Groep			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit	
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen	
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid	
307-1	Waarde boetes of sancties wegens overtreden van milieu wet- en regelgeving	Kolom toelichting	We verwachten over 2020 deze informatie te kunnen presenteren.
406-1	Aantal incidenten met discriminatie en ondernomen acties	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Meldpunten	
419-1	Waarde boetes of sancties wegens overtreden van wet- en regelgeving op sociaal en economisch gebied	Kolom toelichting	We verwachten over 2020 deze informatie te kunnen presenteren.
Voldoende technisch personeel, IT personeel, ...			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit	
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen	
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid	
Opleiden en ontwikkelen			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit	
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen	
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid	
404-1	Investerings in training per werknemer per categorie	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks	
404-2	Programma's voor competentie management en levenslang leren, die blijvende inzetbaarheid garanderen en helpen bij afronding loopbaan	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks	
404-3	Percentage medewerkers met functionerings- en beoordelingsgesprekken	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks	
Veiligheid op het werk en in de omgeving			

103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit	
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen	
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid	
403-1	Betrokkenheid medewerkers bij veilig- en gezondheidsbeleid	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
403-2	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
403-3	Functies met hoog risico op ziekten of ongelukken die verband houden met hun beroep	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
403-4	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
Bijdragen aan de energietransitie			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit	
103-2	managementbenadering	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen	
103-3		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid	
301-1	Totaal gebruik van grondstoffen in gewicht of volume	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
301-2	Percentage grondstoffen dat bestaat uit afval van een externe bron	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-1	Energieverbruik binnen de organisatie	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-2	Energieverbruik buiten de organisatie	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-4	Reductie van het energieverbruik	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-5	Reductie van de energiebehoefte ten aanzien van producten en diensten	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-1	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1)	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-2	Indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 2)	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-3	Andere relevante indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 3)	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-5	Reductie van broeikasgasemissies	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-6	Ozon vernietigende emissies	Kolom toelichting	Niet van toepassing
305-7	NOx, SOx en andere significante luchtmissies	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
306-2	Totale hoeveelheid afval en verwerking daarvan	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
306-4	Afval van gevaarlijke stoffen	Resultaten: 3. Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
Inkoopactiviteiten verduurzamen			
103-1	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit	
103-2		Strategie: Connectiviteit, KPI's en	
103-3			

GRI_Index_NL

	managementbenadering	doelstellingen
		Algemene informatie: Verslaggevingsbeleid
308-1	Percentage nieuwe leveranciers dat wordt beoordeeld op milieucriteria	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Risicoanalyse toeleverketen
414-1	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Risicoanalyse toeleverketen
407-1	Benoemde significante risico's op onvrijheid en beheersmaatregelen	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Risicoanalyse toeleverketen
408-1	Benoemde significante risico's op kinderarbeid en beheersmaatregelen	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Risicoanalyse toeleverketen
409-1	Benoemde significante risico's op gedwongen of verplichte arbeid en beheersmaatregelen	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Risicoanalyse toeleverketen
412-1	Issue en risicomanagement in de keten t.a.v. mensenrechten	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Risicoanalyse toeleverketen
414-1	Mate van screening van leveranciers op mensenrechtenissues	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Risicoanalyse toeleverketen
414-2	Negatieve effecten op mensenrechten t.g.v. de keten en acties	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Risicoanalyse toeleverketen

Driejarenoverzicht

De bedragen onder Resultaat, Balans en Kasstroom over 2016 hebben betrekking op het geïntegreerde energiebedrijf Eneco (Eneco Holding N.V.). Het in 2017 afgesplitste energiebedrijf is separaat gepresenteerd onder activa aangehouden voor verkoop.

	Eenheid	2019	2018	2017
Resultaat				
Netto-omzet	€ mln	1.220	1.270	1.154
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ mln	1.234	1.286	1.194
Totaal bedrijfskosten	€ mln	1.062	1.074	996
EBITDA	€ mln	489	509	471
Bedrijfsresultaat (EBIT)	€ mln	172	212	198
Resultaat na belastingen	€ mln	325	118	423
Balans				
Materiële vaste activa	€ mln	6.753	6.406	6.140
Balanstotaal	€ mln	7.289	6.991	6.551
Eigen vermogen	€ mln	2.949	2.699	2.582
Totaal rentedragend vreemd vermogen	€ mln	3.004	3.044	2.753
Investerings in materiële en immateriële vaste activa	€ mln	646	607	494
Kasstroom				
Kasstroom uit operationele activiteiten	€ mln	374	349	278
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	€ mln	-236	-475	-1317
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	€ mln	-235	222	692
Kredietwaardigheid				
Langetermijn rating (S&P)	rating	A-	A-	A-
Solvabiliteit*	%	44,9	43,3	43,3
FFO/Nettoschuldpositie**	ratio	12,3	11,7	12,2
Aandelen per 31 december				
Aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	aantal	4.971	4.971	4.971
Overig				
Elektriciteit				
Aansluitingen groot- en kleinverbruik	aantal	2.302.475	2.285.701	2.278.394
Aangelegde kabel	km	1.034	806	611
Gas				
Aansluitingen groot- en kleinverbruik	aantal	2.120.671	2.114.935	2.119.249
Aangelegde leiding	km	221	250	210

	Eenheid	2019	2018	2017
Getransporteerde volumes				
Elektriciteit	GWh	19.957	21.330	21.893
Gas	mln m3	4.651	4.852	4.865
Overig				
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit	minuten	20	17	16
Jaarlijkse uitvalduur gas	seconden	87	69	40
Gefaciliteerde switches van leverancier (x 1.000)	aantal	824	713	584

* Eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door balanstotaal, gecorrigeerd voor de verwachte dividenduitkering, ontvangen aansluitbijdragen en vrije liquide middelen.

** Deze ratio wordt berekend volgens Standard & Poor's (S&P) methodiek. Funds From Operations (FFO) gedeeld door nettoschuldpositie. De FFO bestaat uit de EBITDA gecorrigeerd voor leasekosten, gecorrigeerde rentelasten en de belastinglast. De nettoschuldpositie is de som van de korte- en langetermijn rentedragende schulden, gecorrigeerd voor verplichtingen buiten de balans, de hybride lening en verminderd met liquide middelen. De ratio is berekend ultimo 2018. S&P hanteert een meerjarige weging voor het bepalen van deze ratio bij het beoordelen van de credit rating.

De vergelijkende cijfers van de ratio's FFO/Nettoschuldpositie en Solvabiliteit zijn niet opgenomen, gezien de beperkte vergelijkbaarheid tussen het netwerkbedrijf Stedin Holding N.V. in 2018 en 2017 en Eneco Holding N.V. (inclusief het energiebedrijf) in 2016.

Begrippenlijst

In dit overzicht geven we een toelichting op begrippen of afkortingen.

ACM

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) is een onafhankelijke publieke toezichthouder belast met onder andere het toezicht op de naleving van de Gaswet en de Elektriciteitswet 1998.

A- rating

De score van een rating van een onderneming, kortweg "rating", is een oordeel over de kredietwaardigheid van een onderneming in de vorm van een "rapportcijfer". Een rating wordt toegekend door een daarin gespecialiseerd bedrijf.

CAIDI

Customer Average Interruption Duration Index, ook wel de gemiddelde onderbrekingsduur: de gemiddelde duur van een onvoorziene onderbreking in de elektriciteitsvoorziening per getroffen aangeslotene.

CAPEX en OPEX

Capex zijn de Capital Expenditures, de kosten die betrekking hebben op de ontwikkeling en levering van onze producten en diensten. Opex zijn de Operating Expenditures, dat zijn operationele kosten ten behoeve van de bedrijfsvoering.

CDMA

Code Division Multiple Access is een telecommunicatienetwerk voor het verzenden van informatie over draadloze radioverbinding die gebruikmaakt van breed- spectrumtechnieken.

Congestie

Congestie is overbelasting van het elektriciteitsnetwerk. Congestiemanagement is het verminderen van tekorten aan capaciteit in het elektriciteitsnet.

Corporate governance

Corporate governance betreft de verhoudingen tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders. Uitgangspunten van corporate governance zijn goed ondernemerschap (integer en transparant handelen door het bestuur) en goed toezicht hierop (inclusief de verantwoording daarover).

CGC

Corporate Governance Code. Goed bestuur van een bedrijf beschermt de belangen van aandeelhouders, werknemers en andere belanghebbenden. Gedragsregels hiervoor staan in de Corporate Governance Code. Beursgenoteerde bedrijven zijn wettelijk verplicht deze code na te leven. Stedin Groep volgt de CGC voor zover mogelijk en van toepassing.

Commerciële of niet-gereguleerde activiteiten

De activiteiten van Stedin Groep die in concurrentie worden verricht en op verzoek van de klant worden aangeboden.

ETPA

Energy Trading Platform Amsterdam is een onafhankelijk energie handelsplatform.

FFO - Nettoschuldpositie

Funds from Operations (FFO) omvat omzet minus kosten, belastingen en interestlasten, gecorrigeerd volgens S&P methodiek. Nettoschuldpositie betreft de positie van langlopende- en kortlopende schulden, inclusief correcties voor hybride lening en pensioenverplichtingen, minus de positie aan (vrije) liquide middelen per jaareinde. Beiden worden op Stedin Groep cijfers berekend.

Flexibiliteit

Het slim afstemmen van vraag en aanbod van elektriciteit zodat piekbelasting wordt voorkomen.

Fte

Full time equivalent. Equivalent van het aantal medewerkers met een volledig dienstverband.

Gereguleerde markt

De activiteiten van de netbeheerder, die voortvloeien uit de taken die exclusief aan de netbeheerder zijn voorbehouden en waarvoor maximumtarieven worden vastgesteld door de ACM. Het gaat hier onder meer om:

- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van aansluitingen op het elektriciteitsnet met een aansluitwaarde tot 10 MVA;
- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van elektriciteits- en gasnetten;
- het transporteren van gas en elektriciteit;
- het op doelmatige wijze waarborgen van de veiligheid en de betrouwbaarheid van de netten;
- het bevorderen van de veiligheid bij het gebruik van toestellen en installaties die elektriciteit en gas verbruiken;
- het faciliteren van de vrije markt om onder andere de overstap (switch) van een klant naar een andere energieleverancier mogelijk te maken.

GPRS

General Packet Radio Service. Deze techniek is een uitbreiding op het gsm-netwerk. Hiermee kan snel en betrouwbaar mobiele data worden verzonden en ontvangen.

GRI

Global Reporting Initiative. De internationaal gehanteerde richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving, waarin een organisatie publiekelijk communiceert over haar economische, milieugerelateerde en sociale prestaties.

IFRS

International Financial Reporting Standards. Set van verslaggevingsregels uitgevaardigd door de IASB. Stedin Groep heeft zich geconformeerd aan deze verslagmethode, die is opgesteld om de financiële verslaglegging internationaal te standaardiseren.

<IR> Framework

Geïntegreerde rapportage is een breed opgezet raamwerk voor zakelijke en investeringsbeslissingen die langdurig, inclusief en doelgericht zijn.

LTI

Lost Time Injury. Een LTI is een gebeurtenis die leidt tot verzuim van meer dan een werkdag of dienst. Denk aan een ongeval in een werkplaats. Werkzaamheden door en ongevallen van derde partijen worden niet meegenomen.

LTIR

Lost Time Injury Rate. Aantal bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren.

Netverliezen

Netverlies ontstaat tijdens het transport van elektriciteit. Hoe groter de afstand, hoe groter het verlies. Ook kan netverlies worden veroorzaakt door fraude en administratieve verliezen (bij het allocatie- en reconciliatieproces en het administratieve proces).

Netto-investeringen

Bruto investeringen verminderd met de ontvangen bijdragen hierop van derden.

NOC

Network Operations Center. Vernieuwde zenuwcentrum van Stedin dat 24/7 het verzorgingsgebied van Stedin monitort.

OOB

Een OOB is een Organisatie van Openbaar Belang. Dit zijn organisaties die door hun omvang of functie in het maatschappelijk verkeer de belangen van grotere groepen raken.

OR

Ondernemingsraad. Deze is samengesteld uit leden van de ondernemingsraden van de verschillende bedrijfsonderdelen van Stedin Groep.

Regionale Energiestrategie (RES)

Elke regio ontwikkelt een eigen energiestrategie om de afspraken uit het Klimaatakkoord op het gebied van elektriciteit en gebouwde omgeving te kunnen realiseren. Het gaat hier bijvoorbeeld om de regionale opwek van duurzame energie en plannen om vraag en aanbod op elkaar aan te sluiten.

RvB

Raad van bestuur. De RvB is het hoogste leidinggevende orgaan van een organisatie. Een raad van bestuur is belast met de strategische leiding van de onderneming.

RvC

Raad van commissarissen. De RvC is in Nederland het toezichthoudende orgaan van naamloze vennootschappen en besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid.

RIF

Recordable Incident Frequency. Het aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren.

Remuneratierapportage

In de remuneratierapportage wordt verslag gedaan van de bezoldiging van de raad van bestuur en raad van commissarissen. Het remuneratiebeleid Stedin Groep wordt opgesteld door de selectie-, benoemings- en remuneratiecommissie van de raad van commissarissen.

SAIDI

System Average Interruption Duration Index. Ook wel de jaarlijkse uitvalduur: de gemiddelde duur dat een aangeslotene door onvoorziene onderbrekingen niet wordt voorzien van elektriciteit (in minuten).

SAIFI

System Average Interruption Frequency Index. Ook wel de onderbrekingsfrequentie: het gemiddelde aantal onvoorziene onderbrekingen waarmee aangeslotenen op jaarbasis worden geconfronteerd.

SDG's

Sustainable Development Goals. Deze duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zijn een reeks doelstellingen voor toekomstige internationale ontwikkeling. Ze zijn opgesteld door de Verenigde Naties en worden gepromoot als de wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling.

Slimme meter

Met de slimme meter kan de netbeheerder op afstand de meterstanden van zowel elektriciteit als gas en de statusinformatie van de meter uitlezen. Daarnaast kan de slimme meter op afstand verstuurde opdrachten uitvoeren zoals het aan- of afsluiten van de klant. De communicatie met de meter gebeurt daarbij via het kabelnetwerk (Power Line Communication), via GPRS of via het CDMA-netwerk. Het gebruik van de Slimme meter moet leiden tot energiebesparing.

Solvabiliteit

Eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door balanstotaal, gecorrigeerd voor de verwachte dividenduitkering, langlopende deel vooruitontvangen aansluitbijdragen en vrije liquide middelen.

Stakeholders

Stakeholders zijn individuen en groepen die op een of andere wijze een belang hebben bij Stedin Groep, zoals medewerkers, aandeelhouders, klanten, financiers, leveranciers, overheid en media.

VIAG

De VeiligheidsInstructie AardGas voor de Energiebedrijven geeft samen met de bijlagen en veiligheidswerkinstructies uniforme regelgeving voor een veilige bedrijfsvoering in de gasvoorzieningssystemen van netbeheerders.

Disclaimer

Dit document kan toekomstgerichte uitspraken en vooruitzichten bevatten, herkenbaar aan bewoordingen als 'voorzien', 'voornemens', 'schatting', 'veronderstellen', 'verwachten' of de negatieve equivalenten van deze termen en andere vergelijkbare uitdrukkingen. Dergelijke toekomstgerichte uitspraken en vooruitzichten zijn gebaseerd op actuele verwachting en aannames over verwachte ontwikkelingen en andere factoren die van invloed kunnen zijn op Stedin Groep. Dit zijn geen historische feiten of garanties voor toekomstige prestaties. Werkelijke resultaten en gebeurtenissen kunnen afwijken van de huidige verwachtingen door factoren zoals economische trends, technologische ontwikkelingen, wijzigingen in wet- en regelgeving, gedrag van leveranciers en afnemers, valutarisico's, fiscale ontwikkelingen, financiële risico's of politieke, economische en sociale omstandigheden.

Nadere bijzonderheden omtrent mogelijke risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op Stedin Groep zijn vermeld in de documenten die Stedin Groep bij Euronext Amsterdam en de Euro MTF Market van de Luxembourg Stock Exchange heeft gedeponeerd.

Anders dan op grond van verplichtingen op basis van wet- en regelgeving verwerpt Stedin Groep iedere verplichting of aansprakelijkheid om vooruitzichten en prognoses in dit document te herzien of aan te passen naar aanleiding van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, of om dergelijke aanpassingen of herzieningen publiekelijk bekend te maken.

Bepaalde onderdelen van het Jaarverslag en de Jaarrekening zijn door onze accountant gecontroleerd. In de paragraaf Controleverklaring van de onafhankelijk accountant staat beschreven welke onderdelen en op welke wijze deze onderdelen door de accountant zijn gecontroleerd.

Copyright en merknamen

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

Stedin, Joulz Diensten, Utility Connect, Enduris en DNWG zijn merknamen van Stedin Holding N.V. of haar dochtermaatschappijen.

Colofon

Uitgave

Stedin Holding N.V.
Postbus 49
3000 AA Rotterdam

Het jaarverslag is online beschikbaar op onze website: [Stedinggroep.nl](https://www.stedingroep.nl)

Investor relations

Sebastiaan Weeda
sebastiaan.weeda@stedinggroep.nl

Redactie en productie

Communicatie Stedin Groep, Rotterdam
Hannah Jansen

Concept en vormgeving

wijZE, Rotterdam

Fotografie

Beelden Stedin Groep
Sicco van Grieken

Illustraties

wijZE, Rotterdam

Engelse vertaling

Metamorfose Vertalingen B.V., Utrecht

Een Engelse vertaling van dit jaarverslag komt beschikbaar op [Stedinggroep.nl](https://www.stedingroep.nl). De Nederlandse versie is leidend.

Stedin Groep

Postbus 49

3000 AA Rotterdam

www.stedingroep.nl



STEDIN
GROEP

