Vitaal **vakwerk**

Jaarverslag 2020

STEDIN GROEP

Inhoud

Verslag raad van bestuur

4 Vitaal vakwerk
- 4 Jaaroverzicht 2020
- 7 Voorwoord

8 Over ons
- 8 Profiel
- 9 Activiteiten Stedin Groep
- 14 Kerncijfers en kengetallen 2020

18 Strategie
- 18 Missie, visie en strategie
- 23 Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt
- 26 Waardecreatie en het meten van impact
- 29 Sustainable Development Goals
- 30 Stakeholders en materialiteit
- 31 Connectiviteit, KPI's en doelstellingen

38 Resultaten
- 38 Beter netbeheer
  - Betrouwbare netten
  - Betaalbare en efficiënte dienstverlening
  - Hoge kwaliteit van producten en diensten
- 54 Energietransitie mogelijk maken
  - Gebouwde omgeving
  - Verduurzaming industrie
  - Mobiliteit
  - Land- en tuinbouw
  - Elektriciteit
- 72 Duurzame bedrijfsvoering
  - Veiligheid en security
  - Vitale medewerkers in een veranderende omgeving
  - One Planet Thinking
- 98 Financieel resultaat
- 102 Niet-gereguleerde activiteiten
- 104 Wat hebben we geleerd
- 105 Waar we in 2021 op inzetten

107 Governance
- 107 Corporate Governance
- 117 Risicomanagement
- 127 In control-verklaring

Verslag raad van commissarissen

- 130 Verslag Raad van Commissarissen
- 136 Remuneratierapportage over 2020

Jaarrekening 2020

- 139 Jaarrekening
- 140 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- 141 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
- 142 Geconsolideerde balans
- 143 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 144 Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen
- 145 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 207 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
- 208 Enkelvoudige balans
- 209 Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

Overige gegevens

- 213 Statutaire winstbestemming
- 214 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Andere informatie

- 225 Verslaggevingsbeleid
- 227 GRI Index
- 235 Interactie met onze omgeving
- 238 Driejarenoverzicht
- 240 Begrippenlijst
- 244 Disclaimer

Vitaal vakwerk

Jaaroverzicht 2020

1e kwartaal

9 januari - Het gerenoveerde regiokantoor van Stedin in Delft wordt heropend. Na twee jaar renoveren is het pand toekomstklaar met een moderne klimaatinstallatie, geïsoleerde gevels, HR ++ dubbelglas, ledverlichting, laadpalen voor elektrische auto's en een zonnedak. Het kantoor heeft nu een energielabel A.

31 januari - Netbeheerders Stedin, Enexis, Liander en KPN NetwerkNL tekenen een overeenkomst om samen graafschade te voorkomen bij de aanleg van het glasvezelnetwerk. 13,5% van de storingen in het verzorgingsgebied van Stedin worden veroorzaakt door graafschade.

14 februari - Stedin en Enduris presenteren het Openingsbod Warmtetransitie aan gemeenten in hun verzorgingsgebied. De informatie die deze dienst levert, ondersteunt gemeenten bij hun keuze voor een toekomstbestendige warmtevoorziening per buurt.

9 maart - Stedin en Oasen startten met de eerste gezamenlijke verlegging van water- en gasleidingen en data- en elektriciteitskabels voor de verbreding van de A27 tussen Houten en Hooipolder. Deze gelijktijdige aanpak beperkt de hinder voor de omgeving en is kostenbesparend.

15 maart - De eerste volledige lockdown is in Nederland een feit. Als bedrijf in de vitale sector hebben we een belangrijke verantwoordelijkheid; We zorgen ervoor dat de energievoorziening in stand blijft. Want zonder energie staat alles stil. Onze werkzaamheden gaan daarom zoveel mogelijk door. Vanzelfsprekend passen we hierbij de richtlijnen van het RIVM en de maatregelen van de overheid toe.

2e kwartaal

April – Stedin koopt de komende jaren duizenden schakelinstallaties zonder SF6-isolatiegas. Wanneer dit gas in de atmosfeer komt, is dat schadelijk voor het milieu. Stedin heeft veel nieuwe schakelinstallaties nodig voor de uitbreiding van haar elektriciteitsnetten, en wil dat zo duurzaam mogelijk doen.

13 mei - De Taskforce Infrastructuur Klimaatakkoord Industrie presenteert haar rapport over de energieinfrastructuur voor de verduurzaming van de industrie. Een grote opgave waarvoor forse investeringen en heldere afspraken nodig zijn. Het ontwikkelen van Cluster Energiestrategieën (CES) is één van de adviezen die de minister van Economische Zaken en Klimaat heeft overgenomen.

Mei - Netbeheerder Stedin wordt vanwege de energietransitie geconfronteerd met forse investeringen in het energienet. Om die reden verwacht Stedin de komende jaren tussen de 750 miljoen en 1 miljard euro aan extra eigen vermogen nodig te hebben om die investeringen te kunnen doen. Voor een belangrijk deel hiervan doet Stedin een beroep op haar aandeelhouders.

3e kwartaal

1 juli - Stedin wordt gecertificeerd door Lloyd's Register voor de certificatie voor Trede 4 van de Veiligheidsladder. Dat houdt in dat Stedin een proactieve veiligheidscultuur heeft.

10 juli - Ondanks de uitdagingen met Covid -19 kende de Stedin Bedrijfsschool 162 MBO-diploma's toe. Deze werden uitgereikt tijdens een 'drive-in-uitreiking'.

18 augustus - Bij onderhoudswerkzaamheden in een 25kV-station aan de Constant Rebecqueplein ontstaat kortsluiting. Hierdoor komen 33.000 klanten van het centrum en de westkant van Den Haag langer dan 8 uur zonder stroom te zitten. Stedin doet er alles aan om storingen in het net te voorkomen.

7 september - Enduris doet een vooraankondiging van structurele congestie. Zonnedaken en windparken op Schouwen-Duiveland en Tholen produceren samen meer elektriciteit dan er wordt afgenomen in het gebied. Dat betekent dat Enduris voor nieuwe, grote zon- en windparken op Tholen en Schouwen-Duiveland geen capaciteit garandeert totdat een extra aansluiting op het landelijk hoogspanningsnet van TenneT klaar is.

28 september - Zeeland heeft als eerste RES-regio van Nederland de Regionale Energiestrategie 1.0 vastgesteld. Enduris en vele andere stakeholders hebben hier een bijdrage aan geleverd.

4e 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.

7 december - Evides Waterbedrijf en DNWG Infra werken al ruim tien jaar samen in de ondergrond in Zeeland. Deze succesvolle samenwerking krijgt navolging en verdieping met het tekenen van een samenwerkingsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Zo wordt het effectief samenwerken in de ondergrond en het beperken van de overlast voor klanten en omgeving geformaliseerd.

11 december - In Uithoorn stroomt waterstof door het bestaande aardgasnet. Veertien sloopwoningen zijn gereed gemaakt voor tijdelijke verwarming met waterstof. Deze techniek staat wereldwijd nog in de kinderschoenen en wordt nu door Stedin voor het eerst in Nederland toegepast.

December – Netbeheerders TenneT, Stedin en Liander breiden samen het elektriciteitsnet in de Zuid-Hollandse Zuidplaspolder uit. De afgelopen jaren is de elektriciteitsvraag in dit gebied fors gegroeid. Hierdoor raakt het elektriciteitsnet langzaamaan vol. Om de huidige krapte op het elektriciteitsnet in deze regio op te lossen en om tegemoet te komen aan de groeiende elektriciteitsvraag bouwen de netbeheerders een nieuw hoogspanningsstation langs de A12 - N219 bij Zevenhuizen in de gemeente Zuidplas. Eind 2024 moet het station klaar zijn.

Vitaal vakwerk

In 2020 is de term 'vitale beroepen' actueler dan ooit. Het gaat om het werk dat nodig is om de samenleving in beweging te houden. Om de onmisbare banen. Elke dag werken wij aan de vitale infrastructuur. Infrastructuur die essentieel is om ons land te laten draaien. Het is vitaal vakwerk dat bepalend is voor het welbevinden van anderen. En dat vakwerk laten we zien in dit jaarverslag.

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

Voorwoord

2020 was het jaar van Covid-19. Daar kunnen we niet omheen. Direct in maart hadden we een crisisorganisatie klaarstaan. Binnen de kortste keren waren we in staat om met duizenden mensen thuis te werken, wisten we om te gaan met 1,5 meter afstand en hadden we een nieuw protocol: 'Anders werken tijdens corona'. Sommige activiteiten, zoals het plaatsen van de slimme meter, moesten we tijdelijk stopzetten en een aantal van onze medewerkers moest tijdelijk ander werk doen. Tegelijkertijd gingen alle vitale werkzaamheden door. We zijn er trots op dat we zo snel hebben kunnen handelen, waardoor de plotselinge overgang naar de intelligente lockdown soepel is verlopen. Steeds hebben we gekeken naar de veiligheid voor onze klanten, medewerkers en leveranciers. De corona-pandemie laat zien dat goed voorbereid zijn op crises zin heeft. Ook toonde deze uitzonderlijke situatie nog maar weer eens aan dat ons werk van vitaal belang is voor de maatschappij, bedrijven en bewoners. Natuurlijk doen we er alles aan om storingen te voorkomen. Een storing zoals we die in augustus in Den Haag hebben gehad, waarbij 33.000 huishoudens en bedrijven 8 uur lang geen stroom hadden, geldt voor ons als een dieptepunt.

Uiteraard heeft 2020 nog veel meer gebracht. De energietransitie blijft een hoofdthema. Ook in ons verzorgingsgebied zien we aan onder meer het stijgende aantal laadpalen en zonnepanelen dat deze transitie echt doorzet. Het waarborgen van voldoende netcapaciteit en spanningskwaliteit hebben onze aandacht: voor de toekomst is het onze doelstelling om met de toenemende energievraag de leveringszekerheid op peil te houden. Dit jaar is er daarom ook veel aandacht uitgegaan naar de langetermijnfinanciering. Hoe willen we in Nederland de financiering van de energietransitie vormgeven? Hierover zijn we in gesprek met onze aandeelhouders, met wie we stappen zetten om dit vraagstuk gezamenlijk op te pakken. Daarnaast spreken we met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en met de Autoriteit Consument en Markt over de wet- en regelgeving en hoe die kan aansluiten op de huidige situatie. Natuurlijk kijken we ook hoe we onze eigen uitgaven structureel kunnen inperken. We zijn er dit jaar weer in geslaagd om efficiënter te worden. Ook voor de komende jaren blijft de energietransitie als thema centraal staan. We geloven sterk dat dit een gezamenlijke opgave is. Daarom zijn we er ook trots op dat we met onze gebiedsanalyses van betekenis zijn bij de regionale energiestrategieën (RES). Samen kijken we hoe we de energietransitie per regio het best kunnen vormgeven, waardoor we tot optimale oplossingen komen. Een mijlpaal in 2020 is dat we zijn ingestapt in C-ARM; het gezamenlijke platform van alle netbeheerders om meetdata op uniforme manier te kunnen aanleveren aan de marktpartijen. 2020 is ook het jaar van veel betere veiligheidsscores; dat willen we volgend jaar doorzetten.

Vitaal vakwerk

Het thema van dit jaarverslag is 'vitaal vakwerk'. Dit staat voor een vitale sector, maar ook voor het vakwerk dat nodig is om vandaag én morgen iedereen van energie te voorzien. Het gaat om onze monteurs, om IT, om kennis van energie, om klantbeleving. Hoe digitaal we ook worden, ons werk is mensenwerk en een echt vak.

We hopen op een herwaardering voor vakwerk, voor het werk dat wij in de sector doen. Persoonlijk hebben we altijd een groot zwak voor onze Bedrijfsschool. We zijn daar jonge mensen aan het opleiden die net van school komen of geïmmigreerd zijn naar Nederland. Die zijn een bestaan aan het opbouwen en pakken de kansen die wij hen als Stedin bieden. Jong en oud komen er bij elkaar. Het is dus niet alleen een vakschool, maar het gaat om een bestaan opbouwen, met alles wat daarbij hoort. Dat is vitaal vakwerk. Dit jaar mochten we de 1.500ste leerling van de bedrijfsschool een diploma geven. Daar worden we blij van.

In 2021 blijven we ons inzetten om nog klantvriendelijker te worden en de energietransitie verder te ondersteunen. 2021 is ook het jaar van het afscheid van Marc van der Linden. Hij gaat een nieuw, nog onbekend avontuur tegemoet. Ook is Judith Koole gestopt als COO. Zij blijft nog ruim een jaar aan Stedin Groep verbonden. Wij danken haar voor haar inzet, met name op het gebied van klanttevredenheid.

We hopen dat Stedin in 2021 nog meer een bedrijf wordt dat 'van ons' is. Daarbij bedoelen we niet alleen van 'ons Stedinners', maar van ons allemaal: bewoners van ons verzorgingsgebied, aandeelhouders, bedrijven, overheden. Alleen samen kunnen we vitaal blijven.

Raad van bestuur

Marc van der Linden
Danny Benima
David Peters

Over ons

Profiel

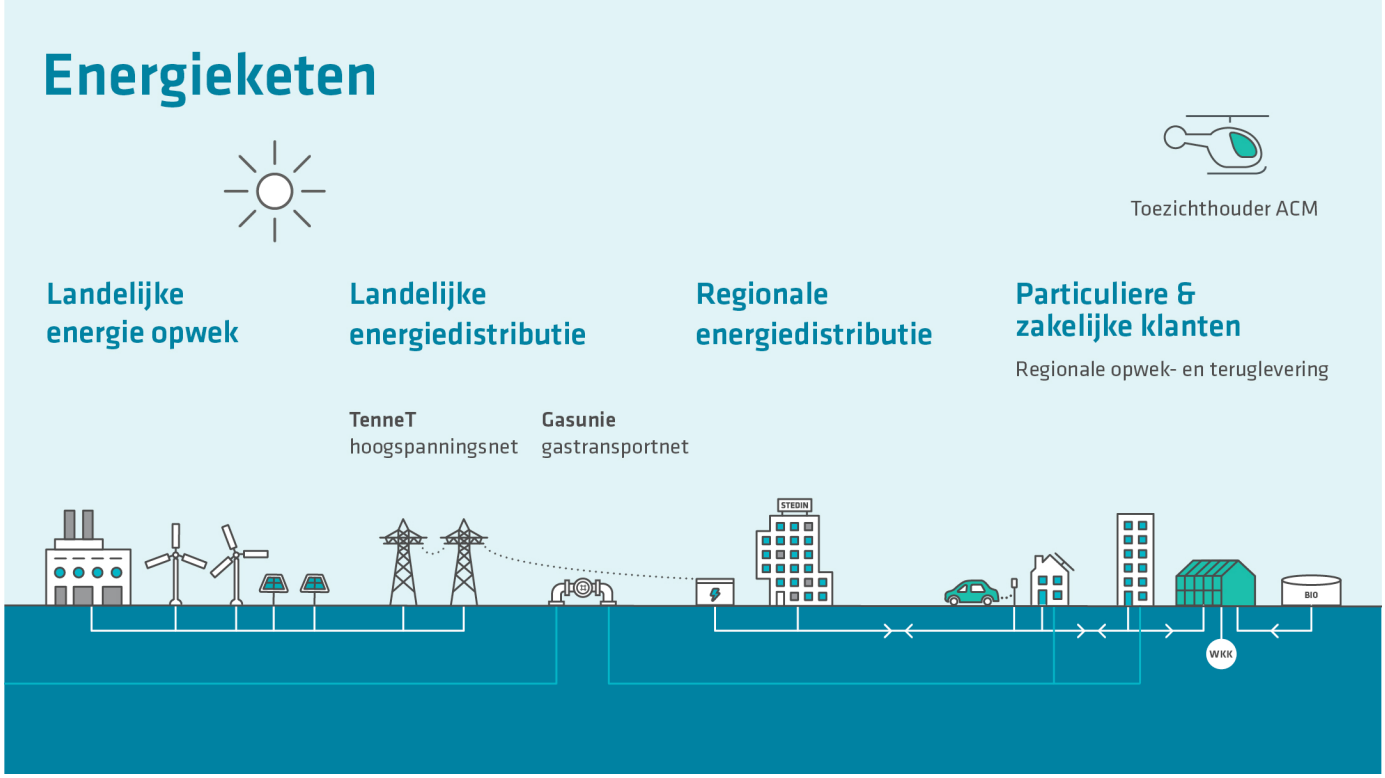
Ruim 2,2 miljoen particuliere en zakelijke klanten rekenen op Stedin Groep voor hun energievoorziening, dag en nacht. We zijn er trots op dat onze netten een leveringsbetrouwbaarheid hebben van 99,9951%.

Stedin Groep in de energieketen
De elektriciteits- en gasnetten vormen een belangrijke schakel in het energiesysteem. Stedin en Enduris, de netbeheerders binnen Stedin Groep, 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 met een sterke relatie tot de energie-infrastructuur. Ons hoofdkantoor is gevestigd op 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.



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 4.280 medewerkers. Dit zijn 3.652 interne medewerkers (man: 3.018; vrouw: 634), en 628 externe medewerkers (man: 491; vrouw: 137).

Enduris

Binnen DNWG Groep (Enduris en DNWG Infra) beheert netbeheerder Enduris het energienet voor zo'n 200.000 Zeeuwse huishoudens en bedrijven. Bij DNWG Groep werken 699 medewerkers. Dit zijn 619 interne medewerkers (man: 513; vrouw: 106), en 80 externe medewerkers (man: 57, vrouw 23). DNWG Groep blijft tot eind 2021 een separaat onderdeel; daarna volgt de integratie in Stedin Groep.

Faciliteren energiemarkt

Het hoort bij onze maatschappelijke rol om als netbeheerder en onafhankelijke partner van marktpartijen de vrije energiemarkt te faciliteren. Dat houdt onder andere in dat onze elektriciteits- en gasnetten onder gelijke voorwaarden toegankelijk zijn voor iedere energieleverancier. Netbeheerders voeren de administratie van het energiesysteem. Wij dragen zorg voor robuuste en transparante marktfaciliterende processen tegen maatschappelijk verantwoorde kosten. Dit betekent dat wij het leveren en gebruiken van energie inzichtelijk maken voor de betrokken partijen. Hierdoor kunnen klanten zorgeloos wisselen van energieleverancier, hebben zij inzicht in hun energieverbruik en is het eenvoudig om energie terug te leveren.

Voor het toewijzen van de hoeveelheid getransporteerde energie per marktpartij wordt meetdata gebruikt. Dit stelt energieleveranciers in staat om facturen te versturen naar hun klanten. Stedin kan hierdoor het gebruik van het net in rekening brengen bij klanten.

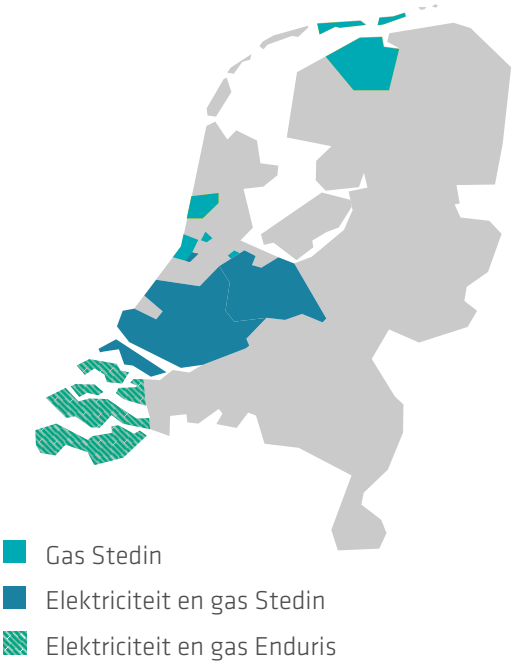
Niet-gereguleerde activiteiten

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 met als resultaat het afstoten in 2018 en 2019 van de commerciële activiteiten van Joulz Energy Solutions en Joulz Diensten. In 2020 is hier verder invulling aan gegeven door de verkoop van de extra hoge druk gasnetten van de ZEBRA joint venture waarna ZEBRA geen significante activiteiten meer heeft.



De niet-gereguleerde activiteiten dragen voor 3,6% bij aan de omzet (2019 5,1%).

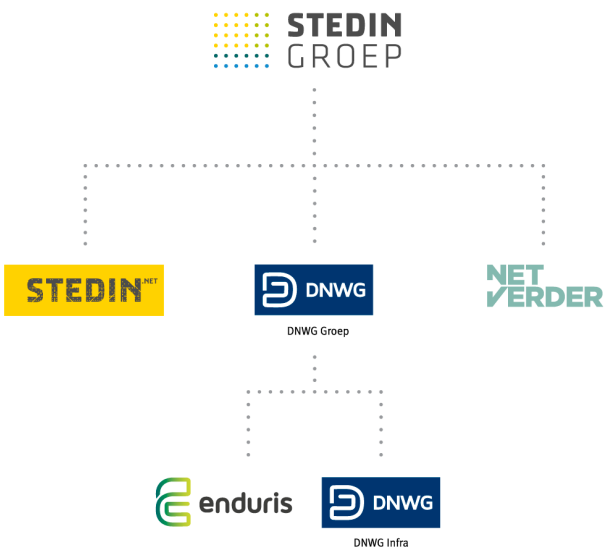
Vanaf 1 januari 2020 alle bepalingen van Wet VET van kracht

Vanaf 1 juli 2018 geldt de Wet Voortgang Energietransitie (Wet VET). Deze wet heeft tot doel om de voortgang van de energietransitie te bevorderen. Een belangrijk onderdeel van de Wet VET is een verduidelijking en aanscherping van de taken die netbeheerders en netwerkbedrijven (zoals Stedin Groep) mogen uitvoeren.

Voor een deel van de bepalingen uit de Wet VET gold een overgangsperiode, maar sinds 1 januari 2020 zijn alle bepalingen van kracht. De focus van Stedin Groep op goed netbeheer en terughoudendheid met niet-gereguleerde activiteiten is in lijn met het doel van de Wet.

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, CO_2 en warmte). Daarom zijn deze activiteiten in 2019 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 6 medewerkers. Dit zijn 5 interne medewerkers (man: 5; vrouw: 0), en 1 externe medewerker (man: 1, 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. is een joint venture met netwerkgroep Alliander. Dit bedrijf zorgt met een eigen draadloos telecommunicatienetwerk voor het uitlezen van meetgegevens van de slimme meter en voor het communiceren met smart-grid toepassingen. Hiermee kunnen we energiestoringen 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.

Op 19 december 2019 is een overeenkomst tot koop en verkoop van activa getekend tussen Enduris B.V., Enexis Netbeheer B.V., Zebra Activa B.V., Entrade Pipe B.V. en

Gasunie Transport Services B.V. Als onderdeel van deze transactie zijn in 2020 onder meer de activa van de extra hoge druk gasnetten geleverd aan Gasunie Transport Services 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.

Terminologie

Waar in dit verslag gesproken wordt over 'wij', 'de onderneming', de 'netwerkgroep', 'Stedin Groep' of vergelijkbare aanduidingen, wordt gedoeld 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.

Samen Sterker -Stedin en DNWG één organisatie in 2022

Stedin en DNWG worden op 1 januari 2022 samengevoegd. Vanaf die datum voeren ze gezamenlijk stafdiensten en netbeheeractiviteiten uit onder één naam: Stedin. De naam Enduris houdt per die datum op te bestaan. De uitvoeringsorganisatie blijft regionaal georganiseerd. Het programma Samen Sterker begeleidt beide organisaties bij de overgang naar één organisatie.

Stappen in 2020

Dit jaar is een detailuitwerking gemaakt van afdelingen die verantwoordelijk zijn voor netbeheeractiviteiten en van de uitvoeringsorganisatie. Ook zijn we gestart met integratiethema's op het gebied van HR, Regulering en Juridische Zaken, ICT en Communicatie. Vragen die hierbij naar boven komen zijn: hoe zien de arbeidsvoorwaarden na de integratie eruit? En hoe zorgen we ervoor dat alle contracten en eigendommen goed overgaan naar Stedin? De systemen van Stedin zijn hierbij steeds leidend, waarbij we natuurlijk de kwaliteit van de dienstverlening aan Zeeuwse klanten waarborgen.

Het draagvlak voor de integratie is voldoende; zo blijkt uit een enquête onder medewerkers van DNWG. Natuurlijk willen medewerkers graag weten waar ze aan toe zijn. Hiervoor zijn mobiliteitsgesprekken en informatiesessies over arbeidsvoorwaarden gehouden. Voor wat betreft de synergievoordelen zijn er enkele afdelingen waar de implementatie om verschillende redenen na 1 januari 2022 nog doorloopt, zoals ICT. De ambitie blijft om een groot deel van de synergiekansen al voor die datum te realiseren en zo nodig alternatieve mogelijkheden aan te wijzen.

Synergie

Financieel moet de samenvoeging een voordeel van ruim €100 miljoen opleveren over een periode van 8 à 10 jaar. Het resultaat in 2019 en 2020 bedroeg in totaal €10,2 miljoen. We realiseren deze synergievoordelen door:

- Operationele kosten te verlagen door werkwijzen en processen aan te passen. Bijvoorbeeld door het uitbouwen van multidisciplinair werken;
- Het door DNWG aan Stedin overdragen van de voorheen aan Liander uitbestede werkzaamheden rondom het uitlezen van de slimme meters. Dat levert jaarlijks een besparing op;
- Het samen oppakken van inkoopprocessen. Het gaat hierbij ook om het tijdig afstemmen van specificaties om samen tot nieuwe contracten te komen;
- Dezelfde ondersteunende werkzaamheden niet meer afzonderlijk uit te voeren, maar in één keer voor Stedin en DNWG samen te doen. Dit realiseren we door zorgvuldig en met veel aandacht voor mobiliteit en natuurlijk verloop de organisatie passend te maken. Dit had in 2020 betrekking op 25,6 FTE (totaal tot en met 2020 37,9 FTE).

Samenvoeging: 1 januari 2022

De implementatie van het organisatiemodel vanaf 1 januari 2022 is een geleidelijk proces. Er is dan sprake van een overgang van de DNWG-medewerkers naar Stedin Groep met al hun rechten en plichten. Hiervoor is een overgangsprotocol opgesteld dat ervoor zorgt dat arbeidsvoorwaarden vanaf 1 januari 2022 voor alle huidige en toekomstige Stedin-medewerkers gelijkwaardig en uniform zijn. In een zorgvuldig integratieproces richten we ons op mobiliteit van collega's en zoveel mogelijk op behoud van werkgelegenheid.

Multidisciplinair werken

In Zeeland wordt al zo'n 15 jaar in de ondergrond samengewerkt met partners. DNWG Infra voert in de ondergrond bijvoorbeeld werk uit voor waterbedrijf Evides. Door de integratie van DNWG in Stedin Groep is de verlenging van de huidige contracten en werkwijze niet langer mogelijk. Stedin Groep wil het multidisciplinair werken in Zeeland én in de rest van haar werkgebied verder uitbouwen. De huidige dienstverleningsovereenkomst (waarbij waterbedrijf Evides opdrachtgever is en DNWG opdrachtnemer) is per 1 januari 2021 vervangen door een samenwerkingsovereenkomst. Beide partners werken dan gelijkwaardig samen. Deze overeenkomst is op 7 december 2020 ondertekend.

Vitaal vakwerk: Raymond Kloos

Raymond Kloos is monteur storing & onderhoud. Wat betekent het thema vitaal vakwerk voor hem? 'Een werkgever die je het vertrouwen geeft: je bent vakbekwaam, je hebt de veiligheidsmiddelen, je kunt het.'

>Wat maakt jouw werk van vitaal belang? Met andere woorden, waarom is jouw werk belangrijk voor de organisatie en maatschappij?
'Aansluitingen gaan weleens kapot, door slijtage of graafwerkzaamheden. Ik zorg dan dat de storing zo snel en adequaat mogelijk verholpen is. Daarnaast doe ik onderhoud aan middenspanninginstallaties. Mijn werk is belangrijk, omdat zonder elektriciteit de maatschappij gewoon niet draait. Mensen zijn eraan gewend dat er altijd stroom is, dus als ze door een storing niet kunnen stofzuigen of het zeeaquarium valt uit, dan zijn ze maar wat blij als ik langskom!'

>Waaraan herken je de vakman/vrouw in jouw vakgebied?
'Je moet natuurlijk diepgaande kennis hebben. Oplossingsgericht, gebiedskennis en een professionele werkwijze, ik vind het ook belangrijk dat je je eigen gebreken kent. Durf door te vragen, ken je zwakke plekken. Misschien weet je veel van laagspannings- of middenspanningsnetten, maar ben je niet goed in digitalisering. Als je kunt toegeven dat je twijfelt, ben je wat mij betreft echt een vakman of -vrouw. Ons vak kan gevaarlijk zijn, samen staan we sterk.'

>Hoe heb je gewerkt tijdens de lockdown? Wat was er anders dan normaal en hoe heb jij dat ervaren?
'Onze afdeling is van vitaal belang – storingen moeten altijd worden verholpen – dus ik heb gewoon doorgewerkt. Het was moeilijk qua thuisonderwijs voor onze kinderen van 8 en 11, mijn vrouw heeft ook een vitaal beroep – ze werkte vanuit huis maar kwam niet aan haar werk toe met thuisscholing. Ik heb daarom wel extra vrij gekregen om onderwijs te geven. Daarnaast was ik de eerste Stedin'er die bij iemand met corona naar binnen moest. Ik had storingsdienst en om 11 uur 's avonds kreeg ik het telefoontje. Ik dacht eerst: ik ga niet! Maar mijn chef zei: je bent vakbekwaam, je hebt de veiligheidsmiddelen, je kunt het. Ik had onder de volle bepakking een trui aan, nou, die had ik beter uit kunnen laten, zo warm had ik het. Maar het ging goed. Na het bezoek heb ik mijn bevindingen gedeeld met mijn leidinggevende. Die was ervan onder de indruk en de volgende dag mocht ik mijn verhaal met CEO Marc van der Linden delen.'

>Hoe zorg je ervoor dat jij zelf vitaal/gezond blijft?
'Ik maak gebruik van het vitaliteitspakket van Stedin en ga 2 tot 3 keer per week naar de sportschool. Daarnaast coach ik 2 keer per week het voetbalteam van mijn zoontje. Heel leuk om die jongens wat mee te mogen geven en mijn zoon vindt het prachtig om mij als leider te zien. Ik ben met mijn 1.95 meter en 120 kilo vrij groot. Een goed voornemen voor 2021 is om iets meer op mijn voeding te letten.'

>Waar haal je de meeste voldoening uit in je werk, met andere woorden, hoe houdt jouw werk jou vitaal?
'We hebben een hecht team van zo'n 30 man met wie je alles wel kan bespreken. Stedin is over het algemeen erg begaan met de medewerkers. We letten op elkaar, dat we op tijd rust nemen met warme en koude dagen, dat er genoeg afwisseling in het werk is. Dat is fijn. En ik ben lekker veel buiten, heerlijk. '

Kerncijfers en kengetallen 2020

Beter netbeheer

2020 | 2019

Investeringen (mln)
€ 620
€ 646

Uitvalduur
Elektriciteit (in min.)
26 | 20
Gas (in sec.)
26 | 87

Klantgemak
Vanwege een in 2020 nieuw geïntroduceerde meet-methodiek zijn de cijfers van 2019 en eerder niet vergelijkbaar.
74%

Leveringsbetrouwbaar-heid (in %)
99,9951
99,9962

Energietransitie mogelijk maken

2020 | 2019

Elektrisch rijden
Groei aantal kleinverbruik aansluitingen
1.912 | 1.237

Slimme meter
Aantal aanbiedingen
178.077
317.987
Slimme meters geplaatst (in %)
89,2 | 81,9

Aantal nieuwbouw-woningen aardgasvrij
92%
80%

Groei vermogen zonnepanelen
T.o.v. 2019 in Zuid-Holland en Utrecht
48% | 53%

Duurzame bedrijfsvoering

2020 | 2019

Veiligheid LTIR
Aantal bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren
0,40 | 2,19

Veiligheid RIF
Aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren
0,70 | 1,00

Medewerkertevreden-heid
Bevlogenheid
8,0 | 7,5
Betrokkenheid
8,1 | 7,8

One Planet CO_2-uitstoot
Bedrijfsvoering in ton (2019 excl. netverlies gas / 2020 incl. netverlies gas)
53.258
12.966

Financieel resultaat

2020 | 2019

Bedrijfsopbrengsten (mln)
€ 1.229
€1.234

Solvabiliteit
43,0%
44,9%

Balanstotaal (mln)
€ 7.572
€ 7.289

FFO/Netto schuldpositie
12,0%
12,3%

Kengetallen Stedin Groep

	Eenheid	2020	2019	2018	2017
Financiële cijfers (ontleend aan onze jaarrekeningen)					
Bedrijfsopbrengsten	€ mln	1.229	1.234	1.286	1.194
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	€ mln	620	646	607	494
Balanstotaal	€ mln	7.572	7.289	6.991	6.551
Resultaat na belastingen	€ mln	42	325	118	423
Solvabiliteit	%	43,0*	44,9	43,3	43,3
Operationele kengetallen					
Aansluitingen elektriciteit grootverbruik	aantal	19.379	18.912	22.692	21.786
Aansluitingen elektriciteit kleinverbruik	aantal	2.303.313	2.283.563	2.263.009	2.256.608
Getransporteerde hoeveelheid elektriciteit	GWh	20.171	21.100**	21.330	21.893
Lengte elektriciteitskabels	km	56.854	56.140	55.604	55.191
Lengte aangelegde elektriciteitskabels	km	852	1.034	806	611
Aansluitingen gas grootverbruik	aantal	9.556	9.633	10.761	10.852
Aansluitingen gas kleinverbruik	aantal	2.111.265	2.111.038	2.104.174	2.108.397
Getransporteerde hoeveelheid gas	mln. m^3	4.365	4.651	4.852	4.865
Lengte gasleidingen	km	28.206	28.216	28.190	28.137
Lengte aangelegde gasleidingen	km	197	221	250	210
Storingen middenspanning met onderbreking	aantal	523	519	433	390
Personeel					
Medewerkers (intern) per jaareinde	aantal	4.276	4.346	4.470	4.488
Medewerkers (extern) per jaareinde	aantal	709	804	1.059	1.004
FTE's (intern) per jaareinde	aantal	4.127	4.213	4.339	4.365
FTE's (extern) per jaareinde	aantal	607	700	791	750
Ziekteverzuim	%	4,2	4,8	5,0	5,2
Mannelijke medewerkers	%	83	83	83	83
Vrouwelijke medewerkers	%	17	17	17	17
Veiligheid					
Lost Time Injury Rate (LTIR)	ratio	0,40	2,19	3,00	4,88
Recordable Incident Frequency (RIF)	ratio	0,70	1,00	1,00	1,29
Uitval en onderbrekingen elektriciteit					
Gemiddelde onderbrekingsduur MS/LS (CAIDI)	minuten	112	82	76	88
Onderbrekingsfrequentie MS/LS (SAIFI)	aantal	0,231	0,245	0,223	0,188
Jaarlijkse uitvalduur MS/LS (SAIDI)	minuten	26	20	17	16
Jaarlijkse uitvalduur HS/MS/LS (SAIDI)	minuten	26,7	21,0	18,3	16,6
Uitval en onderbrekingen gas					
Gemiddelde onderbrekingsduur (CAIDI)	minuten	75	270	122	78
Onderbrekingsfrequentie (SAIFI)	aantal	0,006	0,005	0,0094	0,0086
Jaarlijkse uitvalduur (SAIDI)	seconden	26	87	69	40

* 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.

** In 2019 is foutief 621 GWh voor Enduris opgenomen. Dit is 1.764 GWh

	2020	2019	2018	2017
Informatie over totale personeelsbestand				
Aantal medewerkers Stedin Groep	4.276	4.346	4.470	4.488
Aantal medewerkers Stedin	3.652	3.672	3.665	3.185
Aantal medewerkers NetVerder	5	5	-	-
Aantal medewerkers Joulz Diensten	-	-	153	-
Aantal medewerkers Joulz (incl. Joulz Diensten)	-	-	-	648
Aantal medewerkers DNWG	619	669	652	655
Aantal medewerkers met een voltijds contract				
Mannelijke medewerkers	3319	3.403	3.517	3.539
Vrouwelijke medewerkers	363	357	385	396
Aantal medewerkers met een deeltijds contract				
Mannelijke medewerkers	217	200	184	173
Vrouwelijke medewerkers	377	386	384	380
Aantal medewerkers met een vast contract				
Mannelijke medewerkers	3.323	3.402	3.457	3.425
Vrouwelijke medewerkers	667	679	701	669
Aantal medewerkers met een tijdelijk contract				
Mannelijke medewerkers	213	201	244	287
Vrouwelijke medewerkers	73	64	68	107
CAO / Niet-CAO				
CAO	4.092	4.158	4.282	4.268
Niet-CAO	184	188	188	220
Diversiteit bestuur en medewerkersbestand				
Jonger dan 25 jaar	76 (2%)	66 (2%)	59 (1%)	59 (1%)
Tussen de 25 en 34 jaar	908 (21%)	843 (19%)	872 (20%)	933 (21%)
Tussen de 35 en 44 jaar	1.060 (25%)	1.056 (24%)	1.060 (24%)	1.000 (22%)
Tussen de 45 en 54 jaar	908 (21%)	923 (21%)	1.005 (22%)	1.058 (24%)
55 jaar en ouder	1.324 (31%)	1.458 (34%)	1.474 (33%)	1.438 (32%)
Aantal vrouwen in leidinggevende functie	64	60	64	58
Aantal mannen in leidinggevende functie	224	224	231	235

Vitaal vakwerk: Collin Goedegebure

Collin Goedegebure is technicus/opzichter bij DNWG. Wat betekent het thema vitaal vakwerk voor hem? 'We houden elkaar ook in de gaten, het is niet fijn om een collega te zien die overwerkt is.'

>Wat maakt jouw werk van vitaal belang? Met andere woorden, waarom is jouw werk belangrijk voor de organisatie en maatschappij?
'Als technicus/opzichter verricht ik met mijn team onderhoud en inspecties aan hoogspanningsinstallaties. We verhelpen storingen, stellen werkplannen op en houden veiligheidstoezicht. Veel in Zeeland, maar de laatste tijd ook steeds meer richting het Rotterdamse. Het is een heel brede baan. Als wij ons werk niet doen, is de kans op storingen veel groter. Dan gaat het licht uit.'

>Waaraan herken je de vakman/vrouw in jouw vakgebied?
'Natuurlijk herken je ons direct aan de bedrijfsauto's en de kleding die we aan hebben. Dan weet je al dat het een vakman is. Echte toppers zijn voor mij de collega's die al lang in het vak zitten, die 9 van de 10 keer je vraag goed kunnen beantwoorden. We noemen die hier ook wel "onze wandelende encyclopedieën".'

>Hoe heb je gewerkt tijdens de lockdown? Wat was er anders dan normaal en hoe heb jij dat ervaren?
'Ik heb geen dag stil gezeten. We werken wel in kleinere groepen en de administratie doe ik vanuit huis. Maar voor de rest heb ik er weinig last van gehad op mijn werk, privé des te meer. De voetbal was gestopt, de fitness ging dicht, ik ga graag uit eten met mijn vriendin – dat kon ook niet. En mijn zonvakantie naar Tenerife ging ook niet door. De Veluwe was ook mooi, hoor, maar jammer vond ik het wel.'

>Hoe zorg je ervoor dat jij zelf vitaal/gezond blijft?
'Ik sport voldoende en zorg voor gevarieerde voeding. Ik vind het belangrijk om de balans tussen werk en privé goed te houden. Het is goed om je werk niet mee naar huis te nemen en om tijdig verlof te nemen. We houden elkaar ook in de gaten, het is niet fijn om een collega te zien die overwerkt is.'

>Waar haal je de meeste voldoening uit in je werk, met andere woorden, hoe houdt jouw werk jou vitaal?
'Ik heb heel leuk werk, heel afwisselend en de sfeer is prettig. Ik kom overal, mag werken met goede gereedschappen, de begeleiding is goed en er zijn volop doorgroeimogelijkheden. De ene dag werk ik aan de administratie, de volgende dag los ik een storing op en ben ik lekker veel buiten. De combinatie is top.'

Strategie

Als netbeheerder van gas- en elektriciteitsnetten zorgen wij voor een vitale infrastructuur. Met een kleine 5.000 collega's staan we voor de taak de energievoorziening te verduurzamen en daarmee ook het hele energiesysteem. Het overgaan op hernieuwbare bronnen zorgt voor nieuwe vragen en uitdagingen en om oplossingen. Dat vraagt van ons vernuft en vakwerk. Samen lukt dat.

Missie, visie en strategie

Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie. Dat is onze missie. We zijn ervan overtuigd dat we de energietransitie mogelijk kunnen maken door ons te richten op onze kerntaken voor (toekomstig) netbeheer en met excellente dienstverlening aan 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 of een voorziening met (hybride) warmtepompen. En om het mogelijk te maken dat het toenemende aantal elektrische auto's kan op- of ontladen. We investeren in het verslimmen 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 we de capaciteit van het stroomnet optimaal benutten en 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.

Het is onze ambitie om in 2025 de meest klantgerichte, operationeel efficiënte en duurzame netbeheerder te zijn. Dan kunnen klanten zelf het moment van aansluiten bepalen en moeiteloos zaken met ons doen, beheren we nieuwe warmte- en stoomnetten, gaat de straat maar één keer open omdat we samenwerken met de waterbedrijven en krijgt ons gasnet een tweede leven met waterstof en groen gas.

Strategische uitdagingen

Onze strategische uitdagingen zijn onveranderd ten opzichte van vorig jaar. Dit zijn het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening, financieel gezond zijn en blijven en omgaan met de combinatie van de hoeveelheid werk die toeneemt terwijl er steeds meer schaarste op de arbeidsmarkt is.

Verbeteren kwaliteit van dienstverlening

We doen al veel goed, maar het moet en kan nog beter. Naast waardering voor ons werk en voor de hoge betrouwbaarheid van onze netten is er ook kritiek. Daar moeten we eerlijk over zijn. We monitoren voortdurend waar we kunnen verbeteren. Een voorbeeld is de doorlooptijd voor de realisatie van nieuwe aansluitingen op onze netten. Ook de communicatie over de planning of wijzigingen van aansluitingen moet verbeteren. Door onze dienstverlening slimmer in te richten, kunnen we zowel sneller als efficiënter werken voor onze klanten.

De energietransitie en de grote energievraag hebben effect op onze dienstverlening. 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. We zien wel een groeiend besef dat niet alles mogelijk is: keuzes maken moet. Daarom voeren we gesprekken met klanten en andere lokale en regionale partijen. We gaan uitgebreid het gesprek aan en stellen de klant nog centraler dan voorheen. Doordat we aan tafel zitten, kunnen we nog beter onze producten en diensten aansluiten op de wensen van de klant. Daarbij zetten we erop in om zo slim en digitaal mogelijk te werken. Door actief betrokken te zijn bij de Regionale Energiestrategieën en de Regionale Agenda Laadinfrastructuur zijn we in staat om te anticiperen met onze investeringen. Dit geeft een goede basis om de kwaliteit van onze dienstverlening verder te verbeteren en de energietransitie te faciliteren.

Financieel gezond zijn en blijven

De energietransitie is een grote uitdaging voor Nederland met veel dynamiek. Er worden continu besluiten genomen. Op regionaal niveau door gemeenten in gesprekken over de

Regionale Energiestrategieën, op nationaal niveau door het kabinet, maar ook op internationaal niveau zoals het besluit van de Europese Commissie om de CO_2-uitstoot in 2030 met minimaal 55% te reduceren. Ons investeringsprogramma wordt periodiek bijgewerkt om alle laatste inzichten te verwerken. Hieruit volgt dat wij vanaf 2020 tot 2030 zo'n € 7 miljard investeren om de transitie in ons verzorgingsgebied te faciliteren. Dit is een stijging ten opzichte van eerdere prognoses. De exacte investeringen in de toekomst zijn afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden, de klantvraag en de snelheid waarmee de energietransitie doorzet. De vraag voor ons hierbij is: hoe blijven we daarbij financieel gezond?

'De vraag naar investeringen in het netwerk neemt toe, terwijl onze inkomsten daar niet gelijk mee oplopen. '

Het huidige reguleringsmodel geeft onvoldoende rekenschap van de veranderende omgeving waarin netbeheerders werken en het voorziet niet in een verkorte terugverdientijd van investeringen. Dat vraagt veel van onze financiële positie. Het huidige huishoudboekje is te krap om alle investeringen te kunnen doen die vanuit maatschappelijk oogpunt voor de energietransitie nodig zijn.

Kapitaalbehoefte

Om de energietransitie te realiseren is het belangrijk dat er maatschappelijk draagvlak blijft voor het onderwerp. Dat kan alleen door transparant te zijn over de kosten en de baten van de transitie en door met elkaar in gesprek te blijven over hoe we deze lasten als samenleving willen dragen. Naast dat we geld lenen verwacht Stedin Groep de komende jaren dat er tot 2030 een bedrag van tussen de 750 miljoen en 1 miljard euro aan extra eigen vermogen nodig is om de maatschappelijke kosten draagbaar te houden. De totale kapitaalbehoefte van de netbeheerder is afhankelijk van de snelheid van de energietransitie, de toekomstige regulering en de hoogte van de tarieven. Het geld is onder meer bestemd voor het verzwaren en verplaatsen van onze netten en voor het aanleggen van nieuwe infrastructuur. Dat kan alleen samen met al onze stakeholders. Een overzicht van wat we doen om op de lange termijn financieel gezond te blijven:

1. **Efficiënter werken om kosten te besparen**
   We kijken in eerste instantie naar alles wat binnen onze eigen beïnvloedingssfeer ligt om doelmatig en efficiënt te zijn. Zo kijken we kritisch naar de (timing) van onze investeringen en is er in 2018 een vijfjarig efficiencyprogramma gestart dat moet leiden tot een besparing van € 150 miljoen op de bedrijfslasten. Daarvan is eind 2020 € 109 miljoen gerealiseerd. In 2020 hebben we ons efficiencyprogramma nog een keer onder de loep genomen en de ambitie opgehoogd naar €180 miljoen. De looptijd van ons efficiencyprogramma is verlengd van 2022 tot 2025. Dit is met name gedreven doordat we zien dat we de besparingen tot op heden goed weten te realiseren. In 2021 gaan we onderzoeken welke aanvullende stappen we nog kunnen zetten tot aan het einde van het aankomende reguleringskader in 2026. Hoewel we scherp sturen op continue verbetering van efficiency, zal dit onvoldoende zijn om de investeringen voor de energietransitie volledig te financieren.
2. **In gesprek met de ACM over regulering**
   We voeren intensief overleg met de toezichthouder ACM over het aanpassen van de gebruikte reguleringsmethodiek voor de volgende reguleringsperiode (die in 2022 ingaat). Netbeheerders zoeken binnen het reguleringskader naar voldoende financiële ruimte voor alle benodigde investeringen. Deze is nu te beperkt, met name omdat de financiële ruimte voor de komende periode grotendeels wordt gebaseerd op de situatie van de afgelopen jaren. De huidige regulering is kortom gebaseerd op de situatie van vóór de energietransitie, niet op de uitdagingen van morgen. De inzet is om de inkomsten van Stedin Groep beter te laten aansluiten op de kosten. We trekken hierin samen op met de andere regionale netbeheerders.
3. **Versterken eigen vermogen**
   We zoeken mogelijkheden om onze financiële ruimte voor investeringen in het energiesysteem te vergroten via gevraagde inbreng van eigen vermogen door de huidige aandeelhouders of mogelijk andere partijen (nieuwe publieke aandeelhouders, zowel gemeenten als provincies, maar ook het Rijk). Door ons eigen vermogen te versterken kan onze creditrating gezond blijven (wat op de financiële markt duidt op betrouwbaarheid), waardoor geld lenen voor investeringen niet onnodig duurder wordt. Afgelopen jaar hebben we intensieve gesprekken gevoerd met onze aandeelhouders over onze langetermijnfinanciering en een mogelijk bijdrage op korte en lange termijn.
4. **Samen oplossingsrichtingen verkennen**
   Om voor meer financiële ruimte voor investeringen te zorgen, trekken de netbeheerders samen op. Zo brengen de netbeheerders de betrokken stakeholders bijeen om gezamenlijk nieuwe oplossingsrichtingen te verkennen. Daarbij kan gedacht worden aan kapitaalinjecties, subsidies vanuit overheden of het aanpassen van de wet- en regelgeving voor de volgende reguleringsperiode. De betrokken stakeholders zijn de ministeries van EZK en Financiën, de toezichthouder ACM en belangenorganisaties Vereniging van Nederlandse Gemeenten en Interprovinciaal Overleg (als afgevaardigde van aandeelhouders die ook de regionale regisseurs van de energietransitie zijn).

En wat als we er niet in slagen om onze financiële positie te versterken? Dan kunnen we in een scenario terechtkomen waarin we niet de benodigde investeringen kunnen doen om het gewenste tempo van de energietransitie te realiseren. Of een scenario waarin we meer moeten lenen, met een lagere rating en hogere rentelast als gevolg en ook dit kan mogelijk zijn weerslag hebben op het niveau van de benodigde investeringen. Beide scenario's zijn wat ons betreft niet wenselijk. We maken vandaag de beleidskeuzes op grond waarvan we over een aantal jaren onze opgave in de energietransitie moeten waarmaken. Het is van belang om

dat samen te doen en vanuit een financieel gezond perspectief.

Hoeveelheid werk neemt toe, schaarste arbeidsmarkt
De energietransitie is in volle gang en dit heeft gevolgen voor Stedin. Het betekent een forse toename van het aantal nieuwe aansluitingen en netverzwaringen. We zitten aan tafel in verschillende samenwerkingsverbanden om keuzes te maken en moeten de verschillende scenario's doorrekenen, inclusief de impact die dat heeft op onze netten. Ook vraagt de energietransitie een grotere rol voor netbeheerders in het ontsluiten van data en is er een stevige inbreng nodig van Stedin in het debat over het energiebeleid, marktordening van bijvoorbeeld warmte en waterstof, en financiering van deze energietransitie. Deze uitdaging heeft impact op hoe we ons personeelsbestand moeten vormgeven.

Om goed zicht te hebben op de huidige en de toekomstig benodigde capaciteit en competenties is in 2019 een systeem opgezet van strategische personeelsplanning. In 2020 hebben we goed gebruik kunnen maken van de eerste inzichten. We zien dat we, dankzij de inzet van onze eigen bedrijfsschool, voldoende junior-monteurs hebben. Er ontstaat meer krapte in de midden en zwaardere technische rollen en op IT-gebied. We hebben op basis van deze inzichten verder koers gezet om meer te differentiëren naar huidige en toekomstige collega's en in te zetten op in- en doorstroom.

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**.

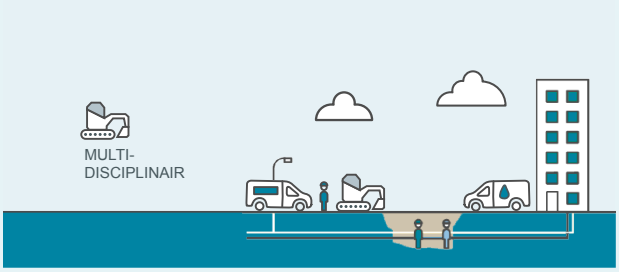
- Veilige werkomstandigheden
- Vakbekwame medewerkers nu en straks
- Positieve milieu-impact (One Planet)
- Financieel gezond

Strategische initiatieven

Binnen onze strategische speerpunten 'Beter netbeheer' en 'Energietransitie mogelijk maken', richten we ons op vier veranderprojecten die een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van onze strategie. Dit zijn: Klantgericht aansluiten, Multidisciplinaire samenwerking, Duurzame energietransitie en System operator.

1. Klantgericht aansluiten; op tijd en op maat tegen de laagste maatschappelijke kosten

Door onder meer zo veel mogelijk te digitaliseren, willen we eind 2022 een verbetering hebben gerealiseerd in de doorlooptijden: 80% van onze klanten willen we aansluiten binnen 4 weken als de klant dit wenst. Ook zetten we in op een klantgemakscore van 80% en een productiviteitsverhoging van 40%. Het beoogde resultaat is dat de tevreden klant op tijd en op maat tegen de laagst mogelijk maatschappelijke kosten bediend wordt.

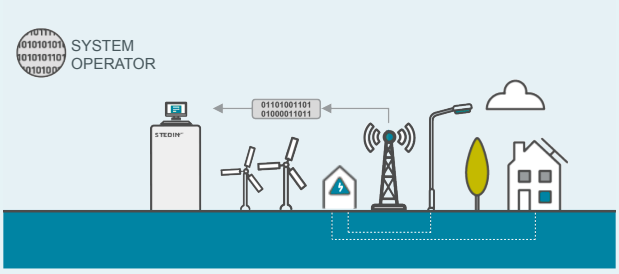


2. Multidisciplinair; efficiency en klanttevredenheid hand in hand

Multidisciplinair werken is gericht op het realiseren van de samenwerking met andere partijen zoals met de drinkwaterbedrijven in ons verzorgingsgebied. We werken allemaal in de ondergrond. Door multidisciplinair werken kunnen we onze werkzaamheden efficiënter uitvoeren, besparingen realiseren, schaars personeel beter benutten en overlast voor omwonenden verminderen.

3. Duurzame energietransitie; klaar voor de toekomst

Om de klimaatakkoorddoelen te behalen, zijn we ons als netbeheerder aan het voorbereiden op een toekomst met een nieuw energiesysteem. Het strategisch initiatief duurzame energietransitie is erop gericht de nieuwe werkwijze te verankeren in de Stedin-organisatie. Zo voorspellen we netcapaciteit en creëren we toekomstscenario's. Ook zijn we intensief in gesprek met stakeholders.



4. System operator; regisseur van het energiesysteem

Binnen dit initiatief breiden we onze rol als beheerder van fysieke netten uit met het beheer van de digitale informatiestromen. We wisselen steeds meer informatie uit met klanten, gemeenten, marktpartijen en andere netbeheerders over onder andere beschikbare netcapaciteit. Zo worden wij een regisseur van het energiesysteem: een system operator.

Interview Jeroen Grond, directeur Veiligheid en voorzitter crisisteam (SST)

‘Het grootste risico? Dat 30% van het personeel had kunnen uitvallen’

Het zijn hectische maanden geweest voor het crisisteam van Stedin Groep: maandenlang draaide het lange dagen om alles rond Covid-19 goed in te richten voor de organisatie. ‘Als Stedin hebben we een belangrijke rol om de vitale infrastructuur in Nederland draaiende te houden.’

‘Ik weet het nog goed’, zegt directeur Veiligheid, Jeroen Grond namens het crisisteam. ‘Het was een zaterdagavond half februari toen onze collega’s van Enexis binnenskamers groot alarm sloegen. In Noord-Brabant waren de eerste gevallen van corona gesignaleerd en de situatie zag er niet goed uit. Dat was het moment dat we bij Stedin het corona draaiboek zijn gaan ontwikkelen.' Het grootste risico? 'Dat 30% van het personeel zou kunnen uitvallen, met alle negatieve effecten van dien voor onze dienstverlening. Al snel hebben we de crisisorganisatie opgeschaald naar fase 3. Dit is het op een na hoogste niveau binnen het crisisplan en dat hebben we nog nooit hoeven te hanteren binnen Stedin. Praktisch betekende het dat er een crisisteam werd ingericht dat de leiding kreeg, terwijl de reguliere crisisorganisatie doorging, bijvoorbeeld voor storingen. Het vertrouwen dat we direct kregen vanuit de raad van bestuur was en is groot'.

Al voordat premier Rutte zijn eerste Covid-19 persconferentie gaf, was Stedin vergevorderd met de voorbereidingen. Belangrijk, want als Stedin zijn we verantwoordelijk voor vitale infrastructuur. Al snel werd bijvoorbeeld besloten om niet in de buurt van ziekenhuizen werkzaamheden te verrichten, om te voorkomen dat daar mogelijk storingen zouden plaatsvinden. Leveringszekerheid, veiligheid voor het eigen personeel en continuïteit waren in elk gesprek leidend. Jeroen: ‘Steeds was de vraag: hoe goed zijn we voorbereid? Hoe zien we dat het fout gaat? En hoe onderscheiden we een incident van een probleem?’ Al voor de persconferentie kon het team essentiële zaken oplossen. 'Zo hadden we “maar” 1.000 VPN-verbindingen. Normaal prima, maar niet als het hele bedrijf thuis moet werken. Dat aantal heeft IT in een weekend verdubbeld en vervolgens snel opgeschroefd naar 4.000. Een huzarenstukje.' Ook werd direct een dashboard opgezet en een projectteam, om feiten te monitoren en snel besluiten te kunnen nemen.

Eerste 24 uur

De eerste 24 uur verliepen hierdoor relatief soepel. ‘Omdat we over vitale infrastructuur gaan, zijn we van nature crisismanagers. Het hoort bij wie we zijn. We hebben de OR aangehaakt en hebben ingezet op heldere communicatie. Zo belangrijk. Wanneer mensen begrijpen waarom ze iets moeten doen, is het draagvlak voor lastige maatregelen groter. We hebben uitgelegd hoe we ons moeten gedragen, welke werkzaamheden in eerste instantie wel en niet doorgaan en we kwamen steeds met nieuwe updates. De saamhorigheid was groot, iedereen hielp.

Al in een vroeg stadium is sectorbreed besloten om de slimme-meterwerkzaamheden tijdelijk te staken. Ook ging de bedrijfsschool dicht en werden teams voor onze controlekamer gesplitst naar twee locaties, uit voorzorg. ‘Er kwam een heel apparaat op gang. Monteurs die normaal de slimme meters installeerden, brachten toetsenborden, beeldschermen, muizen en stoelen bij thuiswerkende collega’s langs. Op kantoor werd alles volgens de 1,5-meterregels ingericht - al was de regel natuurlijk thuiswerken, tenzij het niet anders kan. Buitendienstmedewerkers kregen coronapakketten voor als ze bij klanten naar binnen moesten. In het begin hebben we zeven dagen per week vergaderd, dat hebben we langzaam afgebouwd. We hebben wel steeds goed op elkaar gelet. Regelmatig check-ins, trek je het nog?'

Lastige besluiten

Natuurlijk brengt een crisissituatie lastige besluiten met zich mee. ‘Het moeilijkste zijn de persoonlijke situaties. Iemand die 40 jaar in dienst is geweest en geen behoorlijk afscheid kan krijgen. Dat vind ik heel lastig, maar het kan gewoon écht niet.’ Pijnlijk was het ook toen de vrouw van een collega overleed aan corona. ‘Vreselijk. Dan staan allemaal Stedin-busjes langs de weg als een haag, om de laatste eer te bewijzen. De saamhorigheid is dan groot.’

In de loop van de coronaperiode kwamen er steeds nieuwe aandachtspunten. ‘Vooral extra hulp voor medewerkers: vertrouwenspersonen, een HR corona helpdesk, leiderschapstrainingen. Ook hebben we met collega’s een bedrag van 19.500 euro gedoneerd aan de Voedselbank.’ Financieel gezien heeft corona voor een slechte periode gezorgd, met productieverlies.’ Toch zijn er ook lichtpuntjes: ‘De onbaatzuchtige samenwerking, iedereen werkt mee, doet dingen voor elkaar. Het Stedin-belang staat hoger op de agenda dan het afdelingsbelang. Dat is mooi om te zien.’

Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt

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

Problemen met netcapaciteit en spanningskwaliteit dreigen

Vraag en aanbod van energie zijn een stuk minder voorspelbaar geworden. Vooral de groei van decentrale, duurzame productie-installaties als zonneparken gaat snel. Door de snelheid van deze ontwikkelingen naderen we de grenzen van wat de Nederlandse netten aankunnen. Problemen met onze transportcapaciteit en spannings-kwaliteit dreigen, en treden op enkele plaatsen al op. Op Schouwen-Duiveland en Tholen zijn er bijvoorbeeld veel zonnedaken en windparken gebouwd. Die produceren samen meer elektriciteit dan er wordt afgenomen in het gebied. Zaak dus dat we als netbeheerder hiervoor oplossingen realiseren.

Op 1 oktober hadden alle RES-regio's hun concept-RES ingediend. Het bleek dat de totale ambities de nationale doelstelling van 35 TWh grootschalige hernieuwbare energie op land ruim overschreden, met een landelijk totaal boven de 50 TWh. Het is goed om te zien dat er zo'n enorme drive is om invulling te geven aan de klimaatdoelstellingen. Ook bleek dat veel regio's sterk inzetten op het benutten van dakoppervlakten om daar zonnepanelen te plaatsen. Uit de uitgevoerde impactanalyses blijkt dat er flinke netuitbrei-dingen nodig zijn om de plannen van regio's te faciliteren.

Klimaatakkoord

Met het Klimaatakkoord geven we invulling aan de inter-nationale doelstelling om de opwarming van de aarde te beperken tot maximaal 2 graden. De onderschrijving van het 2-gradendoel betekent voor Nederland dat de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met minimaal 49% gedaald moet zijn ten opzichte van 1990. In 2020 heeft de Europese Unie dit doel aangescherpt: in plaats van 49% reductie moet de uitstoot met 55% omlaag. Dit betekent dat we opnieuw het gesprek met stakeholders moeten aangaan over hoe we gezamenlijk deze aangescherpte doelstellingen behalen.

Programma Aardgasvrije Wijken

Op 22 oktober maakte minister van Binnenlandse Zaken Kajsa Ollongren bekend welke gemeenten in Nederland in de tweede tranche rijkssubsidie ontvangen vanuit het Programma Aardgasvrije Wijken. In het Stedin-gebied gaat het om wijken in de gemeenten Goeree-Overflakkee, Rotterdam en Pijnacker-Nootdorp. Samen met deze gemeenten en de bewoners gaat Stedin ervaring opdoen en stap voor stap op weg naar een aardgasvrije gebouwde omgeving in 2050. De projecten uit de eerste tranche lopen nog en daar werken we hard aan. Ook helpen we gemeenten en andere partijen bij de transitie door onze kennis over relevante thema's te delen. We zijn voortdurend bezig met het vergroten van onze kennis op het gebied van de energietransitie en doorberekeningen over mogelijke opties en scenario's in de toekomst. Zo hebben we dit jaar verschil-lende papers uitgebracht om de discussie op gang te brengen over de warmtetransitie, de rol van waterstof in het toekomstige energiesysteem in de gebouwde omgeving en over duurzame gassen.

Industrie

De Taskforce Infrastructuur Klimaatakkoord Industrie (TIKI) onderzocht welke infrastructuur de industrie nodig heeft om de afspraken uit het klimaatakkoord te kunnen nakomen en welke input en keuzes de netbeheerders nodig hebben om dit te realiseren. Een belangrijk deel van deze adviezen is inmiddels overgenomen door de minister van Economische Zaken en Klimaat. Eén van de overgenomen adviezen is dat er Clusters Energiestrategieën (CES'en) komen. Stedin zal actief betrokken zijn bij de CES van Rotterdam Moerdijk en Enduris bij de CES van Zeeland (Terneuzen en omstreken).

Energiewetgeving

Om het klimaatakkoord te kunnen realiseren, moet de huidige energiewetgeving aangepast worden, zodat er voldoende aandacht is voor nieuwe rollen en taken in het energiesysteem van de toekomst. Daarnaast moet ook nieuwe Europese wetgeving een plek krijgen in de Nederlandse wetgeving.

> 'Snelheid is hierbij geboden. De energie-transitie is in een kritische fase terecht-gekomen en 2021 wordt een belangrijk jaar als het gaat om de wetgeving. '

Ook de uitslagen van de Tweede Kamerverkiezingen in 2021 gaan daarbij een rol spelen.

Het ministerie van Economische Zaken (EZK) stelt voor deze nieuwe wetgeving (inclusief het samenvoegen van de Elektriciteits- en Gaswet) een Energiewet 1.0 op. De beleids-keuzes hiervoor zijn informeel geconsulteerd om zo een

gevoel te krijgen van de posities van de verschillende stakeholders. Netbeheer Nederland heeft, vanuit het actieteam waaraan Stedin deelneemt, informeel op een concept van deze Contourennota voor de Energiewet 1.0 gereageerd, en ook formeel op de definitieve contouren. Op hoofdlijnen zijn we inhoudelijk tevreden hoe het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat invulling wil geven aan fundamentele keuzes en de manier waarop een groot aantal impliciete werkwijzen formeel worden gemaakt. Een verdere impactanalyse van Energiewet 1.0 is zeker nodig omdat deze wet praktisch alle processen van de netbeheerder in meer of mindere mate raakt.

Marktordening warmtenetten

Collectieve warmte (warmtenet) is een belangrijk onderdeel van de energietransitie. Zeker in het verzorgingsgebied van Stedin Groep zijn warmtenetten op grote schaal een realistisch toekomstbeeld.

> ‘Stedin ziet de vitale infrastructuren van elektriciteit, gas en warmte 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. Met onze kennis en ervaring als publieke partij kunnen wij de nodige waarde toevoegen. Ook blijft een eventuele (project)bijdrage uit publieke middelen dan binnen het publieke domein.

Warmtenetten worden primair gereguleerd in de Warmtewet. Een nieuwe versie van deze wet (inmiddels genoemd de Wet Collectieve Warmtevoorziening WCW) is medio 2020 ter consulatie geweest en nog steeds in bewerking. In de landelijke discussie over het opschalen van warmte is een mogelijke rol voor de netwerkbedrijven voortdurend onderwerp van gesprek. Door een combinatie van de nieuwe warmtewet en E/G-wetgeving zou een rol voor netwerkbedrijven in warmte in de praktijk nagenoeg onmogelijk worden gemaakt, terwijl meerdere gemeenten juist pleiten voor een veel grotere rol voor de netwerkbedrijven. Bovendien heeft Minister Wiebes in een Kamerbrief al bevestigd dat hij geen partijen wil uitsluiten op de warmtemarkt en wil bekijken hoe de netwerkbedrijven het beste hun rol kunnen invullen. Dat sluit wat ons betreft goed aan bij de meer algemene wens om meer bewegingsvrijheid op het gebied van energiedragers als warmte en waterstof, zoals ook eerder toegezegd in de Wet VET. Solide en up-to-date wetgeving op korte termijn is essentieel voor het goed kunnen uitvoeren van onze kerntaken, nu en in de toekomst.

Binnen Stedin Groep vult NetVerder op dit moment onze strategische ambitie op dit punt in: het ontwikkelen van warmteprojecten om ervaring op te doen in de warmtemarkt. Meer hierover leest u in het hoofdstuk Niet gereguleerde activiteiten.

Sociaaleconomische ontwikkelingen: Covid-19

Covid-19 heeft macro- en sociaaleconomisch behoorlijk negatieve gevolgen – wat een directe impact heeft op de snelheid van de energietransitie. Waar duurzame investeringen benodigd zijn, stellen Nederlandse bedrijven deze investeringen nu vaker uit. Ook banen staan onder druk. Dit raakt mensen in hun portemonnee en beïnvloedt daarmee de discussie over de betaalbaarheid van en het draagvlak voor de energietransitie.

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 de installatie van zo'n 22.000 slimme automatiseringsboxen in het energienet ons ook in staat om realtime energiestromen te volgen en onze netten nog slimmer te beheren. Het verslimmen van onze netten en een geïntegreerd energiesysteem hebben de toekomst. Met ons strategisch initiatief System Operator bepalen we hoe we zo veel mogelijk uit een geïntegreerde aanpak kunnen halen. Zo kunnen wij het energienet optimaal benutten naargelang de energiebehoefte in een bepaald gebied. Meer over onze innovaties is te lezen in het hoofdstuk Energietransitie mogelijk maken.

Verlagen milieu-impact

De 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 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. Meer hierover is te lezen in het hoofdstuk One Planet.

Vitaal vakwerk: Sanne de Boer

Sanne de Boer is analist energietransitie. Wat betekent het thema vitaal vakwerk voor haar? 'Een vakman of -vrouw kan uitleggen wat de consequenties zijn van keuzes. De energietransitie is namelijk niet zo simpel.'

>Wat maakt jouw werk van vitaal belang? Met andere woorden, waarom is jouw werk belangrijk voor de organisatie en maatschappij?

'Met een team van vier mensen analyseer ik de energietransitie en met name de warmtetransitie in de gebouwde omgeving. De belangrijkste vraag waar wij antwoorden voor zoeken is: als we geen aardgas gebruiken, wat dan wel? Oplossingen verschillen per wijk. Binnen het team is het mijn taak om kennis uit te dragen. Dat vind ik zo belangrijk dat ik dit jaar een boek heb uitgegeven op eigen titel, "De energietransitie uitgelegd". 1200 mensen van Stedin hebben het aangevraagd, heel leuk. Ik heb het boek geschreven om termen die voorbijkomen, bijvoorbeeld het verschil tussen kW en kWh, op een simpele manier uit te leggen. Ook had ik een persoonlijke frustratie dat er in de media zo veel fouten worden gemaakt. Dan wordt iets een waterpomp genoemd terwijl het een warmtepomp is. Best wat anders. Als ik naar mijn werk kijk, is het niet direct van vitaal belang voor de maatschappij. Monteurs, die zijn vitaal. Maar ik draag wél bij aan het toekomstbestendig maken van onze energieinfrastructuur. Voor de langere termijn doet mijn werk ertoe.'

>Waaraan herken je de vakman/vrouw in jouw vakgebied?

'Een vakman of -vrouw kan goed en genuanceerd uitleggen welke spanningen en belangen er zijn in de energietransitie. Het totale systeem is gewoon complex. Er is nu bijvoorbeeld discussie over biomassa. Tegenstanders vinden dat je dat niet moet willen. Voorstanders vinden het een noodzakelijke optie. Een vakman of -vrouw kan dan uitleggen wat de consequenties zijn van keuzes voor kosten, ruimte en snelheid van de transitie. Het is namelijk niet zo simpel.'

>Hoe heb je gewerkt tijdens de lockdown? Wat was er anders dan normaal en hoe heb jij dat ervaren?

'Na de eerste persconferentie kreeg ik het benauwd. Ik woon alleen en ik zag het helemaal niet zitten om thuis te werken. Ik belde zelfs mijn baas: mag ik alsjeblieft naar kantoor? Maar ik ben helemaal om: ik zou niet meer anders willen. Ik werk thuis veel effectiever. Op kantoor heb je alle geluiden die me toch erg afleiden. Normaal gesproken heb ik 2,5 uur reistijd per dag, nu kan ik een uur langer in bed blijven liggen. Heerlijk! En het is fijn dat we elke dag met het team starten met een half uurtje "koffieautomaat". Even beeldbellen om bij te praten.'

>Hoe zorg je ervoor dat jij zelf vitaal en gezond blijft?

'De dagstart met mijn collega's helpt heel erg om het werk goed vol te houden. Daarnaast sport ik drie keer per week: 1 keer daarvan ga ik skateboarden. Ik eet gezond, om de 2 tot 3 uur. Ook ga ik tussendoor wandelen.'

>Waar haal je de meeste voldoening uit in je werk, met andere woorden, hoe houdt jouw werk jou vitaal?

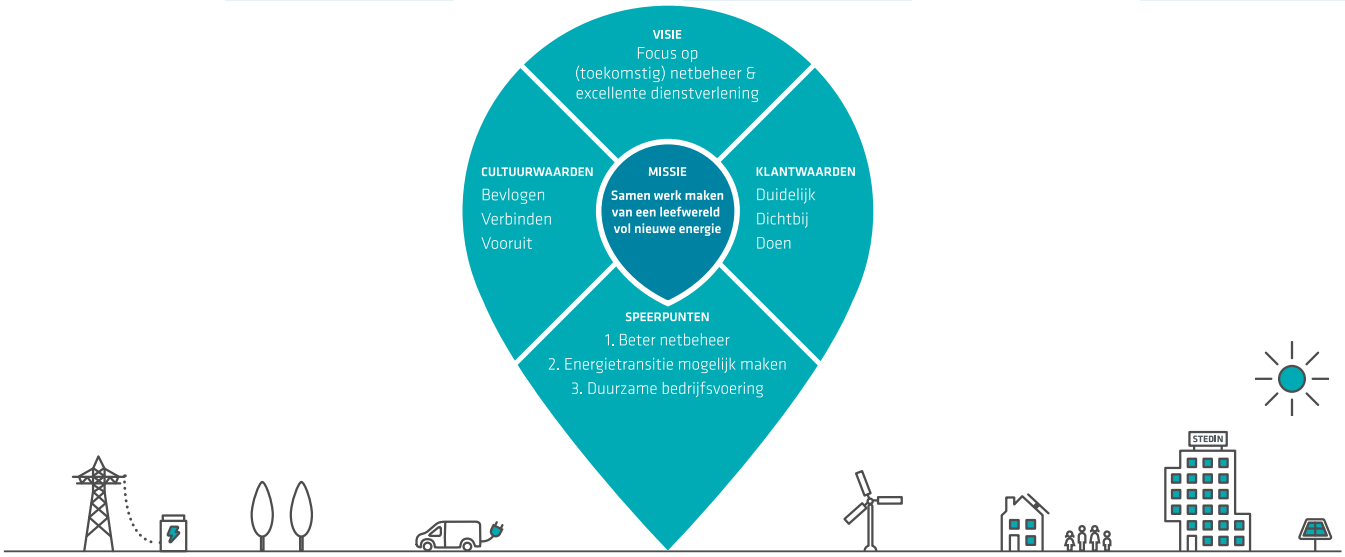
'Ik ben heel blij met de mensen met wie ik mag werken. Ook vind ik het prettig om werk te doen dat naar mijn idee nuttig is voor de maatschappij. Ik zou nooit sigarettenverkoper kunnen zijn, bijvoorbeeld. Dat voegt voor mij niets toe. Het idee dat ik zinnig werk doe, zorgt ervoor dat ik mijn bed uitkom.'

Waardecreatie en het meten van impact

Het waardecreatie model van Stedin Groep is gebaseerd op de zes kapitalen van het <IR> model. Het handelen van Stedin Groep heeft zowel positieve als negatieve impact op de maatschappij. Per kapitaal tonen we onze belangrijke input onderwerpen en output resultaten. Verder tonen we onze maatschappelijke waarde voor de maatschappij.

INPUT

1. Financieel, economisch	2. Infrastructuur	3. Klanten en dienstverlening	4. Sociaal, relationeel	5. Medewerkers en intellectueel kapitaal	6. Klimaat, natuur en milieu
• Netto boekwaarde netwerken: € 6.967 mln • Groepsvermogen: € 2.891 mln • Rentedragende schulden: € 3.183 mln • Gereguleerde taken • Financieel beleid	• 56.854 km elektriciteitskabels • 28.206 km gasleidingen • 4.443.513 aansluitingen • 38.811 stations • Investeringen in de netten: € 620 mln	• Aandeelhouders: 44 gemeenten • 2,2 mln klanten • Aannemers en leveranciers • Partners • Overheden	• Gesprekken met stakeholders over materialiteit • 10 omgevings-managers en 23 gebiedsregisseurs	• 4.276 medewerkers • Specifieke kennis en expertise • Training en opleiding	• Klimaatakkoord Parijs • Inkoop van materialen • Brandstofverbruik wagenpark: 2.827.746 liter • Energieverbruik panden: 589.164 m3 gas: 6.496.094 kWh elektriciteit; • Warmte: 6,99 TJ



OUTPUT

• Nettowinst: € 42 mln • Bedrijfsresultaat : € 129 mln • Solvabiliteit: 43,0%	• Aangeboden slimme meters: 178.077 • Hoeveelheid getransporteerde elektriciteit 20.171 GWh en gas 4.365 miljoen m² • Uitvalduur elektriciteit 26 minuten en gas 26 seconden • Leveringsbetrouw-baarheid: 99,9951%	• Klanttevredenheid • Betalingen aan leveranciers • Data beschikbaar • Samenwerkings-verbanden met partners • Lidmaatschappen	• Extern getoetst materialiteits-onderzoek • 23 Grean Deals • Betrokken bij 9 Regionale Energie-strategieën • Invulling aan stakeholderwaarde • Goede en aantrekkelijke werkgever en cruciale gesprekspartner energietransitie	• Salarisuitkering • Ziekteverzuim 4,2% • Verhouding man 83% vrouw 17% • Medewerkers participatiewet: 66,9 FTE • Werkgelegenheid • Loonbelasting • Werkgeverschap • Onze bijdrage aan een inclusieve samenleving	• Totale CO_2-uitstoot (scope 1, 2 en 3): 229 kton • Hergebruik van materialen • Verduurzaming gebouwde omgeving • Verduurzaming industrie • 100% compensatie CO_2-footprint net-verlies elektriciteit door GVO's leidt tot ongeveer 500 kton CO_2 compensatie

Positieve en negatieve impact op de maatschappij

De onderstaande tabel toont de toegevoegde waarde van onze maatschappelijke impact op stakeholders, zowel kwalitatief als kwantitatief. De zes kapitalen in het midden van de tabel vormen de nullijn. Boven de nullijn staat de waardevermeerdering door de voordelen van ons handelen voor de maatschappij en onder de nullijn onze waardevermindering die bestaat uit kosten en ongemak van ons handelen. De informatie onder het kapitaal 'Financieel, economisch' sluit aan bij de IFRS-cijfers uit de jaarrekening 2020 en zijn kwantitatief. Voor alle niet-gekwantificeerde impact geven wij met een kwalitatieve indicatie inzicht in de relatieve omvang van onze maatschappelijke impact op de maatschappij. Op de volgende pagina's lichten we in een overzicht de zes kapitalen toe en de manier waarop die leiden tot vermeerdering en vermindering van kapitaalwaarde. Met onze impact dragen we bij aan de internationale doelstellingen van de Verenigde Naties.

IMPACT

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

Vermeerdering van kapitaalwaarde

1. Financieel, economisch	2. Infrastructuur	3. Klanten en dienstverlening	4. Sociaal, relationeel	5. Medewerkers en intellectueel kapitaal	6. Klimaat, natuur en milieu
(+) Belastingen € 60 mln		(+) Waarde energie-transport voor zakelijke klanten € 260 - 320 mln	(+) Waarde van reputatieverandering van Stedin Groep	(+) Waardeverandering immateriële assets	
(+) Dividend, aflossingen, rente € 1.244 mln		(+) Bijdrage gastransport welzijn consumenten € 2.000 - 2.400 mln	(+) Bijdragen aan verbeterde instituties en regelgeving	(+) Waarde van meer en betere data	
(+) Betalingen aan werknemers € 409 mln	(+) Digitale veiligheid	(+) Bijdrage elektriciteits-transport welzijn consumenten incl. teruglevering) € 2.000 - 2.400 mln	(+) Bijdrage aan sociale cohesie in buurten	(+) Technologische ontwikkeling	
(+) Betalingen aan leveranciers € 906 mln	(+) Externe waarde-verandering van assets		(+) Bijdrage aan sociale cohesie in NL	(+) Ontwikkeling nieuwe marktmodellen en open platforms	
				(+) Welzijnseffecten van het hebben van werk € 40 - 50 mln	
				(+) Ontwikkeling van werknemers	

Vermindering van kapitaalwaarde

1. Financieel, economisch	2. Infrastructuur	3. Klanten en dienstverlening	4. Sociaal, relationeel	5. Medewerkers en intellectueel kapitaal	6. Klimaat, natuur en milieu
(-) Aangetrokken kapitaal, ontvangen aflossingen en rente € 1.182 mln	(-) Waarde inkoop-goederen zakelijke klanten	(-) Waarde inkoop goederen voor gastransport € 800 - 1.000 mln	(-) Digitale veiligheid: schendingen van privacy	(-) Veiligheidsincidenten in de omgeving	(-) Ecologische schade door afval € 9 - 11 mln
(-) Betalingen van derden € 105 mln	(-) Economische waardeverandering traditionele assets (intern)	(-) Waarde inkoop goederen voor elektriciteitstransport € 1.100 - 1.300 mln		(-) Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers € 0,05 - 0,1 mln	(-) Ecokosten inkoop materialen € 0,1 - 0,15 mln
(-) Overige opbrengsten € 13 mln				(-) Economische waarde van arbeid € 35 - 45 mln	(-) Bijdrage aan klimaat-verandering door 229 kton CO_2-uitstoot (dit is 22 kton minder t.o.v. 2019) € 80 - 100 mln
(-) Verandering kasreserves € 11 mln					(-) Overige milieu-impacts
(-) Kosten klanten zakelijk € 292 mln					
(-) Kosten klanten huishoudens € 833 mln					

Resultaten impactmeting

Begrip	Vermeerdering van kapitaalwaarde	Vermindering van kapitaalwaarde
Financieel/economisch		
Ingaande en uitgaande kasstromen hebben zowel positieve als negatieve impact op de samenleving (SDG 7, 8, 11).	Betalingen aan leveranciers en personeel, betaalde belasting, negatieve kasstromen, dividenden, rente en aflossingen worden gezien als kapitaal dat in de samenleving wordt gestoken. In totaal € 2.619 mln.	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.	Wanneer aangetrokken kapitaal in onze materiële assets wordt geïnvesteerd, stijgen deze assets in waarde. Deze waardestijging is onttrokken kapitaal aan de samenleving.
	Onze assets veranderen van waarde, door de verwachte positieve impact van bijvoorbeeld slimme meters. Deze waardeverandering geldt ook voor 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, rekening houdend met storingen, creëert welvaren en welzijn voor zowel consumenten als zakelijke klanten. Stedin creëert tussen € 4.260 en € 5.220 mln aan waarde voor de samenleving.	Door Stedin ontvangen producten en diensten van leveranciers, bestemd voor het mogelijk maken van gas- en elektriciteitstransport, doen ons netwerk in waarde stijgen. Deze producten en diensten kunnen niet worden geïnvesteerd in de samenleving. Stedin onttrekt tussen € 1.900 en € 2.300 mln aan waarde uit 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 € 40 en € 50 miljoen bij aan het welzijn van onze werknemers en daarmee 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 oplopend tot ongeveer € 1 miljoen.
	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.	Elke werknemer steekt tijd in zijn/haar baan. Deze tijd heeft een totale waarde tussen de € 35 en € 45 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 2020 229 kton CO_2 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 gesteld om voor 2030 een einde te maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering: de Sustainable Development Goals. We beschrijven hoe we ons inzetten om bij te dragen aan het bereiken van de doelen waar wij 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 Groep 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	Investeringen 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

De uitdagingen die bij de energietransitie horen, raken niet alleen Stedin Groep. Onze stakeholders staan voor soortgelijke uitdagingen. Daarom is het belangrijk om goed contact te hebben met hen, om met elkaar mee te denken en gezamenlijk tot oplossingen te komen.

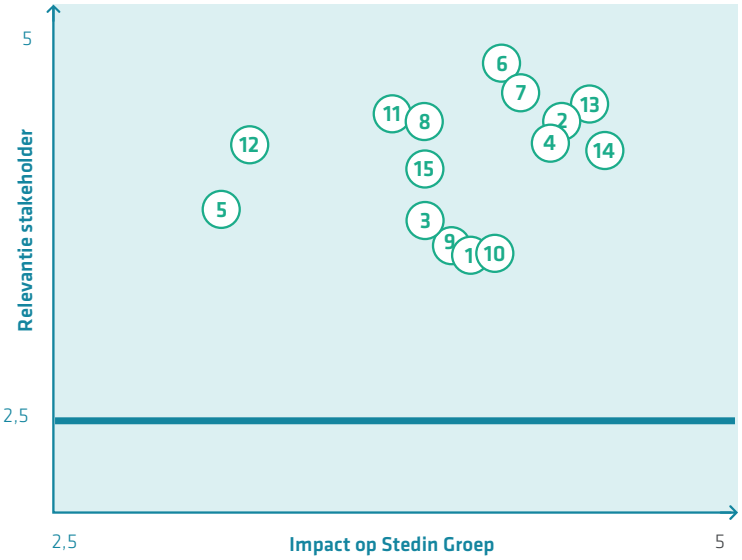
Daarom vragen we ze ieder jaar input te geven op de materiële onderwerpen van Stedin Groep - de onderwerpen die essentieel zijn voor het realiseren van onze missie en strategie en een directe relatie hebben met ons sturingskader en risicomanagement. Onze materialiteitsmatrix laat zien hoe belangrijk 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 2020:

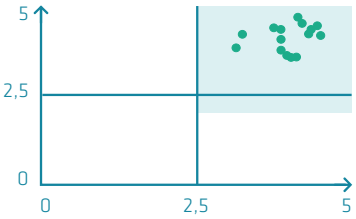
1. De materiële onderwerpen zijn in 2020 opnieuw door de raad van bestuur (RvB) beoordeeld en geprioriteerd. Dit heeft tot behoud van de 15 materiële onderwerpen geleid. Wel is het belang van maatschappelijk draagvlak voor de energietransitie benoemd als verbijzondering bij het materiële onderwerp 'Bijdragen aan de energietransitie'. De RvB is naast de jaarlijkse selectie van onderwerpen verantwoordelijk voor sturing daarop en beheersing daarvan. Dit gebeurt met rapportages over de vastgestelde KPI's met een eigen frequentie (maandelijks, per kwartaal en halfjaar).
2. Ook de raad van commissarissen (RvC) heeft in 2020 de materiële onderwerpen beoordeeld en geprioriteerd. Deze prioritering is besproken in de RvC-vergadering van 9 december 2020 waarna de RvB en de RvC tot een gezamenlijke prioritering zijn gekomen.
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, particuliere klanten, aandeelhouders, lokale omgeving/communities, overheid en toezichthouders, leveranciers, energieketen, NGO's, investeerders en rating agencies en partners. In totaal hebben 346 stakeholders aangegeven wat de impact van elk onderwerp is.
4. Het resultaat van de voorgaande stappen staat in de materialiteitsmatrix. In de Connectiviteitstabel laten we de samenhang zien tussen de materiële onderwerpen en onze strategie, risico's en onze KPI's en doelstellingen.

In de paragraaf 'Interactie met onze omgeving' besteden we meer aandacht aan onze stakeholders.

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

Strategisch speerpunt

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.

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

R: Onzekerheid langetermijn financiering , Grotere kans op vervangingsgolf verouderde assets

KPI	Target 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
FFO / Nettoschuldpositie	≥ 12%	12%	≥ 12%	Resultaten: • Financieel resultaat • Beter netbeheer Governance: • Risicomanagement
Solvabiliteit	40%	43%	40%	
Efficiency / beïnvloedbare besparing (Capex en Opex)*	€ 26 mln	€ 26 mln	€ 25 mln	

* 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 voor onze bedrijfsvoering.

Materieel onderwerp

② Investeren in infrastructuur

Strategisch speerpunt

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.

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

R: Onzekerheid langetermijn financiering, Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit, Grotere kans op vervangingsgolf verouderde assets

KPI	Target 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Investeringen in toekomstbestendige energie-infrastructuur	€ 669 mln	€ 620 mln	€ 687 mln	Strategie Stedin Groep Resultaten: • Beter netbeheer • Energietransitie mogelijk maken Governance: • Risicomanagement
Realisatiegraad slimme meter	≥ 80% van aanbiedingen	89,2% van aanbiedingen	≥ 80% van aanbiedingen	
Aantal aanbiedingen slimme meter	Aanbieding slimme meter bij 100% populatie	Aangeboden bij 95,6% van de populatie	Aanbieding slimme meter bij 100% populatie	

Beter netbeheer | Energietransitie mogelijk maken | Duurzame bedrijfsvoering

Materieel onderwerp ③ Verandervermogen organisatie **Strategisch speerpunt**	**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. **Relatie met risico's (R) en kansen (K)** R: Wendbaarheid van de organisatie

KPI	Target 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Leiderschapsprogramma:				Resultaten: • Vakbekwame medewerkers
• Competenties leiderschaps-profiel uitgewerkt in 4-punt-schaal voor gewenst gedrag	100%	100%	n.v.t.	
• Bereik in programma hierover	50%	0% **	n.v.t.	
• Bereik van de leidinggevenden met 2 Kickforward sessies	75%	74%	n.v.t.	
Medewerkersmotivatie*:				
• Vertrouwen medewerkers in gekozen strategie en beleid			7,5	
• Mate waarin het doel van mijn werk duidelijk is			8,0	
• Betrokkenheid			7,7	

* Vanaf 2021 rapporteren we op een nieuwe set van KPI's betreffende verandervermogen. Deze hebben betrekking op - aan verandervermogen gerelateerde - vragen van het jaarlijks uitgevoerde medewerkertevredenheidsonderzoek.

** In verband met Covid-19 en de lancering van een hernieuwd leiderschapsprofiel in 2021, is het leiderschapsprogramma naar 2021 verplaatst.

Infrastructuur ④ ⑤

Materieel onderwerp ④ Slimme netten, datatechnologie en innovatie **Strategisch speerpunt**	**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. **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 2020	Realisatie 2020	Target 2021*	Waar lees1t u meer over dit onderwerp?
Beschikbaarheid slimme meter data	97 %	97,2%	97%	Resultaten: • Energietransitie mogelijk maken

* Nieuwe KPI en target in 2021

Beter netbeheer Energietransitie mogelijk maken Duurzame bedrijfsvoering

Materieel onderwerp
(5) Warmtetransitie

Strategisch speerpunt

Waarom is dit onderwerp relevant?
De warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de daarvoor nodige opslag en energieinfrastructuur betekent een toename van werk. Ook is er meer afstemming met stakeholders nodig, waaronder met gemeenten.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)
R: Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving

KPI	Target 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Actief betrokken bij 100% van de Regionale Energiestrategieën (RES) in ons werkgebied	100%	100%	100%	Strategie Stedin Groep Resultaten: • Energietransitie mogelijk maken
*100% Inzicht in de voortgang op de warmtetransitie bij 80% van de gemeenten			100%	
*De plannen van de grootste 10 gemeenten, zoals beschreven in hun Transitievisie Warmte, passen in de investeringsprognose van Stedin.			100%	

* Nieuwe KPI en target in 2021

Klant en dienstverlening (6) (7) (8)

Materieel onderwerp
(6) Leveringszekerheid

Strategisch speerpunt

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.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)
R: Cyberaanval , grotere kans op vervangingsgolf van verouderde assets

KPI	Target 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Jaarlijkse uitvalduur MS/LS (SAIDI) in minuten	≤17	26	≤17	Resultaten: • Beter netbeheer Governance: • Risicomanagement

Beter netbeheer | Energietransitie mogelijk maken | Duurzame bedrijfsvoering

Materieel onderwerp

(7) Dataveiligheid, privacy en cybersecurity

Strategisch speerpunt

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.

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

R: Cyberaanval
K: Bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap

KPI	Target 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Meldingen aan de Autoriteit Persoonsgegevens over datalekken worden binnen 72 uur gedaan.	100%	100%	100%	Resultaten: • Veiligheid en security Governance: • Integriteit • Risicomanagement
Bij een beroep van een betrokkene op zijn privacyrechten volgt altijd binnen vier weken een reactie op het verzoek.	100%	100%	100%	

Materieel onderwerp

(8) Klanttevredenheid

Strategisch speerpunt

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.

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

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

KPI	Target 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Klantgemak (CES)*				Resultaten: • Beter netbeheer
• Gemak	≥ 68%	74%	75%	
• Ongemak	≤ 19%	16%	15%	
Tevreden klanten (DNWG)	7,5	7,6	7,5**	
Realisatietijd aansluitingen binnen 18 weken of op door klant gewenste datum	≥ 84%	84,6%	≥ 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.

** Vanaf 2021 rapporteert DNWG ook op Klantgemak met dezelfde targets als voor Stedin.

Beter netbeheer | Energietransitie mogelijk maken | Duurzame bedrijfsvoering

Sociaal, relationeel (9) (10)

Materieel onderwerp	Waarom is dit onderwerp relevant?
(9) Stakeholderdialoog en omgeving **Strategisch speerpunt**	Als maatschappelijke organisatie staat Stedin Groep midden in de samenleving. Dialoog met onze stakeholders is essentieel om tot een goede afstemming te komen en onze kerntaken op netbeheer en het mogelijk maken van de energietransitie te kunnen waarmaken. **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 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Actief betrokken bij 100% van de Regionale Energiestrategieën in ons werkgebied *Actief betrokken bij opstellen Transitievisie Warmte	100%	100%	100% 100%	Resultaten: • Energietransitie mogelijk maken Strategie: • Stakeholders en materialiteit • Interactie met onze omgeving

* Nieuwe KPI en target voor 2021

Materieel onderwerp	Waarom is dit onderwerp relevant?
(10) Reputatie Stedin Groep **Strategisch speerpunt**	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 hebben een belangrijke rol in het draaiende houden van de vitale infrastructuur van Nederland. Dit maakt de beeldvorming over 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 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Gewogen gemiddelde reputatie Stedin Groep: • consumenten • zakelijk	Schaal 1 t/m 5 3.3 3.5	Schaal 1 t/m 5 3,3 3,6	Schaal 1 t/m 5 3,3* 3,5 *	Governance: • Risicomanagement • Integriteit

* In 2021 wordt het reputatieonderzoek doorontwikkeld. Het is mogelijk dat de targets op reputatie in de loop van 2021 worden aangepast en het resultaat over 2021 niet één op één vergeleken kan worden met het resultaat van 2020.

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 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Bevlogen en betrokken medewerkers (op een schaal van 1 t/m 10)	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,7	Bevlogen 8,0 Betrokken 8,1	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,7	Resultaten: • Vakbekwame medewerkers • One Planet thinking Governance: • Risicomanagement
Aantal stageplaatsen	>1% medewerkersbestand	2,9% (126 stagiaires)	>1% medewerkersbestand	

Materieel onderwerp
(13) Veiligheid op het werk en in de omgeving

Strategisch speerpunt

Waarom is dit onderwerp relevant?
Werken aan de energieinfrastructuur 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 ingehuurde krachten.

Relatie met risico's (R) en kansen (K)
R: Impact van ongevallen

KPI	Target 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Lost Time Injury Rate (LTIR)	≤ 1,95	0,40	≤ 1,95	Resultaten: • Veiligheid en security Governance: • Risicomanagement
Recordable Incident Frequency (RIF)	≤ 0,90	0,70	≤ 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 luisteren naar de wensen en belangen van de burger, 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 Groep 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 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Realisatiegraad Slimme meter	≥ 80% van aanbiedingen	89,2% van aanbiedingen	≥ 80% van aanbiedingen	Resultaten: • Energietransitie mogelijk maken • One Planet Thinking Governance: • Risicomanagement
CO_2-uitstoot One Planet bedrijfs-voering	-9%	+311%	-9%	
Compensatie netverlies elektr.	100%	100%	100%	
Actief betrokken bij 100% van de Regionale Energiestrategieën in ons werkgebied	100%	100%	100%	
*Voor elke (concept) RES in ons verzorgingsgebied is een netimpactanalyse uitgevoerd.			100%	

* Nieuwe KPI en target voor 2021

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 2020	Realisatie 2020	Target 2021	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Circulair inkopen: • Grondstoffenpaspoort aanwezig bij aanbesteding primaire assets	100%	100%	100%	Resultaten: • One Planet Thinking Governance: • Integriteit
• Inkoopvolume primaire assets inzichtelijk via grondstoffenpaspoorten	100%	96,5%	100%	
• *Circulariteit van inkoop primaire assets			38%	

* Nieuwe KPI en target voor 2021

Beter netbeheer | Energietransitie mogelijk maken | Duurzame bedrijfsvoering

Resultaten

Samen met onze partners zorgen wij voor een vitaal netwerk. In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten op onze drie strategische speerpunten: Beter netbeheer, Energietransitie mogelijk maken en Duurzame bedrijfsvoering. In 2020 heeft Covid-19 uiteraard impact gehad op onze resultaten.

1. Beter netbeheer

Vakwerk betekent ook: het streven om altijd te willen verbeteren. Dat geldt voor de betrouwbaarheid van onze netten, onze efficiency en de kwaliteit van onze producten en diensten.

Betrouwbare netten

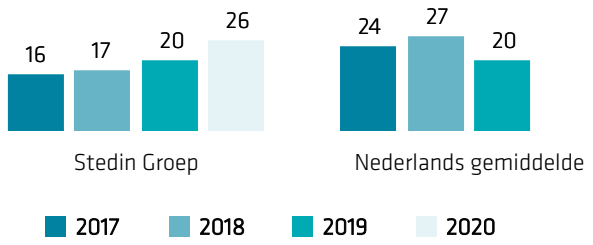
Het werk in de storingsketen is in 2020, ondanks Covid-19, grotendeels doorgegaan. Met veiligheid hoog in het vaandel en een proactieve aanpak gingen onze vakmensen buiten en bij mensen thuis aan de slag - soms ook bij klanten met een coronabesmetting of verdenking ervan.

> ‘Onze monteurs zijn voor deze situaties uitgerust met aanvullende persoonlijke beschermingsmiddelen, zodat de veiligheid en gezondheid van monteur én klant gegarandeerd waren.’

In 2020 hebben klanten gemiddeld 25,73 minuten geen elektriciteit gehad. Dit is een verslechtering ten opzichte van vorig jaar, en bijna 9 minuten boven target. De verslechtering is nagenoeg geheel te wijten aan een complexe en langdurige storing in Den Haag in augustus 2020. Zonder deze storing zouden klanten gemiddeld 19,12 minuten zonder elektriciteit hebben gezeten.

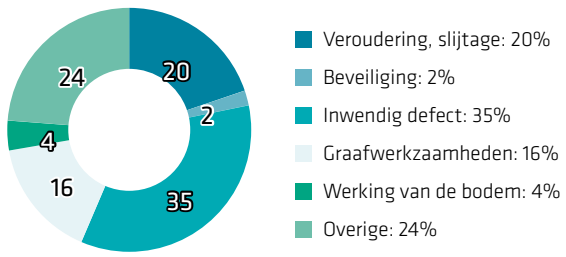
Voor gas is de uitvalduur 26,4 seconden. Onze target was 30 seconden. Dit is een significante verbetering ten opzichte van vorig jaar.

Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit (in minuten)

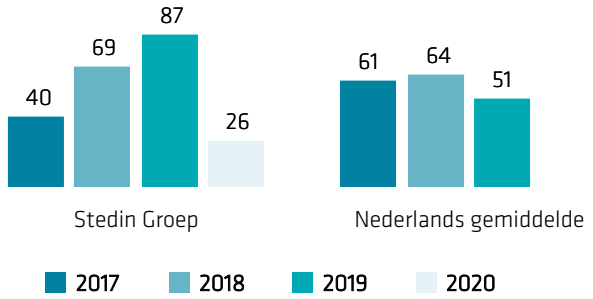


De gemiddelde uitvalduur elektriciteit en gas in Nederland wordt na de publicatiedatum van dit jaarverslag bekend. Wij publiceren deze Nederlandse gemiddelden op onze website zodra deze cijfers bekend zijn.

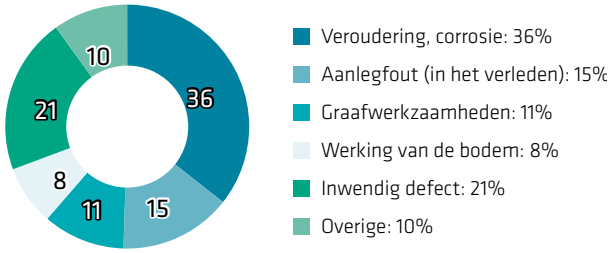
Oorzaken uitvalduur elektriciteit (in procenten)



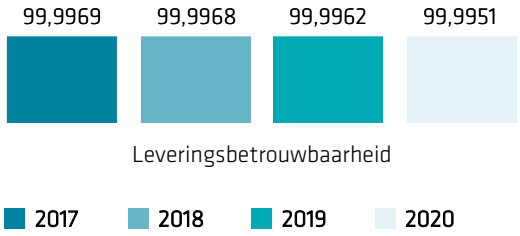
Jaarlijkse uitvalduur gas (in seconden)



Oorzaken uitvalduur gas (in procenten)



Leveringsbetrouwbaarheid (in procenten)



De oorzaken en het voorkomen van storingen

De materialen in ons elektriciteits- en gasnet willen wij zo lang mogelijk kunnen gebruiken. Zo willen we de maatschappelijke kosten voor de energievoorziening zo laag mogelijk houden. Veiligheid en betrouwbaarheid staan daarbij uiteraard voorop. In deze paragraaf gaan we in op de oorzaken van storingen in 2020; de meest impactvolle zijn er uitgelicht. Ook vertellen we hoe we storingen zo goed en slim mogelijk voorkomen door onderhoud en vervanging.

Veroudering netten

De gemiddelde leeftijd van het Stedin-net neemt toe. Want met risicogebaseerd vervangen nutten we de technische levensduur uit en vervangen we alleen datgene wat echt nodig is. Afgelopen jaren heeft Stedin relatief weinig storingen gehad. Dit jaar hebben we door een uitzonderlijk incident toch meer storingsminuten. Ons streven is om de veiligheid en kwaliteit van de huidige netten te behouden. Daarom moeten we blijven investeren. En niet alleen door delen van de energieinfrastructuur te vervangen, maar juist ook door deze te verslimmen. Zodat we met de data die dit genereert nog gerichter onze vervangingsinvesteringen kunnen bepalen. Stedin heeft in 2020 bijvoorbeeld 1.600 Smart Grid Terminals (slimme sensoren) geplaatst in 800 stations.

Een storingsmonteur aan het werk bij een klant met Covid-19

Graafwerkzaamheden

Graafwerkzaamheden zijn vaak de oorzaak van storingen. We zien al een paar jaar het aantal graafwerkzaamheden toenemen; dit jaar met 13,5% (2019 11%). Deze toename levert ook meer schade op en dus meer daaraan gerelateerde storingen. De groei van graafwerkzaamheden zit voor een deel in de groei van bouwactiviteiten in ons werkgebied. Ongeveer een kwart van de graafschade werd veroorzaakt door glasvezelwerkzaamheden.

Om vermijdbare graafschades te voorkomen is de zogenoemde CROW 500 richtlijn opgesteld. Deze wordt nog steeds onvoldoende nageleefd. Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de toezichthouder Agentschap Telecom geven partijen tot 1 januari 2022 de tijd om te voldoen aan de richtlijnen. Het Kabel en Leiding Overleg, waar alle netbeheerders bij aangesloten zijn, is een programma gestart om daarvoor zorg te dragen.

De campagne 'Veilig graven' die we samen met de andere netbeheerders in 2019 hebben gelanceerd, is in 2020 voortgezet. De campagne had een positief effect: in het voorjaar zagen we een daling van ruim 10% van graafschades bij particulieren. Daarnaast hebben Liander, Stedin en Enexis in

2020 een overeenkomst getekend met KPN NetwerkNL om samen graafschade te voorkomen bij de aanleg van het glasvezelnet.

Storing met grote impact in 2020

Bij een storing in Den Haag hadden in augustus 37.000 klanten geen spanning. In het hoofdverdeelstation aan het De Constant Rebecqueplein ontstond kortsluiting. Deze is veroorzaakt door een defecte doorvoerisolator in het plafond tussen de tweede en derde verdieping van het station. Door de kortsluiting trad de automatische beveiliging van het station in werking en werd het volledige station spanningsloos. Het geraakte gebied besloeg het centrum en de westkant van Den Haag. De storing ontstond in de ochtend. Een klein deel van de klanten in het centrum werden na het middaguur weer van spanning voorzien, door omschakelingen in het net. Voor de rest van het herstel moesten medewerkers in het bewuste hoofdverdeelstation zijn. Vanwege rookontwikkeling kon dat pas nadat de brandweer het pand had geventileerd en vrijgegeven. Eenmaal binnen bleek de hoogspanningsrail beschadigd. Uit veiligheidsoverwegingen is ervoor gekozen de spanning er niet weer op te zetten, maar eerst de rail goed schoon te maken en te meten. Rond 18.30 uur werd de rail goed bevonden en weer in bedrijf genomen. Uiteindelijk hadden de laatste klanten rond 19.00 uur weer spanning. Alle getroffen klanten die langer dan vier uur zonder stroom zaten, krijgen van ons een compensatie voor de stroomstoring. Het gaat hierbij om een bedrag van zo'n € 1,6 miljoen.

Onderhoud en vervanging

Slim, risicogebaseerd onderhoud

Datagedreven risicogebaseerd onderhoud is in een hogere versnelling gezet. Hierbij zetten we data in om te bepalen waar onderhoud echt nodig is en waar niet en welke assets aan vervanging toe zijn. Dit levert naast een kwaliteitsverbetering ook significante jaarlijkse aan het net gerelateerde besparingen op en het verhoogt de veiligheid. Ook is met minder inspanning meer informatie beschikbaar. Verder kunnen de uitkomsten van de diverse modellen beter gevisualiseerd worden in ons geografisch informatiesysteem. Dit maakt de informatie breed toegankelijk binnen Stedin.

Versneld vervangen grijs gietijzeren leidingen

Naar aanleiding van een gasexplosie in Den Haag in 2019 heeft het SodM onderzoek en aanbevelingen gedaan. SodM riep op om het bestaande saneringsprogramma voor grijs gietijzeren gasleidingen en asbestcement door de netbeheerders te versnellen. Stedin heeft de deadline voor het versneld vervangen van grijs gietijzeren leidingen vervroegd van 2030 naar 2028. Voor 2020 was het vervangen van 150km grijs gietijzeren leidingen gepland. Door de impact van Covid-19 is minder gerealiseerd, namelijk 139 km. De achterstand wordt in 2021 ingehaald en heeft geen impact op de gestelde deadline. Ook worden alle kilometers grijs gietijzeren leidingen nu jaarlijks nagelopen op mogelijke lekken.

Data inzetten voor onderhoud:

- Wij hebben ongeveer 11.600 slimme schakelsystemen in onze netten. Op basis van analyses voeren we risicogebaseerd onderhoud uit. Naast het effectiever uitvoeren van het onderhoud heeft dit ook geleid tot een kostenbesparing van 12% op jaarbasis.
- Het middenspanningsnet bevat 23.000 verbindingen, bestaande uit 15.550 km kabel en 96.000 verbindingsstukken tussen kabels en leidingen. Waar de staat ervan in het verleden werd gewaardeerd op basis van een beperkt aantal indicatoren zoals leeftijd, gebeurt dat nu op basis van 10 indicatoren waaronder lokale omgevingscondities. Hierdoor hoeven we in plaats van 200km kabel maar 140km per jaar te vervangen. De vervolgstap is om te bepalen of deze verbindingen daadwerkelijk een slechte conditie hebben. Daarvoor voeren we metingen uit voor de top-250 potentieel slechtste verbindingen. Zo komen we tot hotspots die echt vervangen moeten worden. Het resultaat is dat we dan 40 tot 65 km kabel moeten vervangen in plaats van de eerder geplande 140 km.
- Stedin heeft samen met Liander het model voor de vervanging van gasleidingen verder ontwikkeld. De belangrijkste oorzaken van storingen zijn graafschades en veroudering in combinatie met omgevingscondities. We zijn erin geslaagd een model te ontwikkelen op assetniveau om de kans en risico op uitval van gasleidingen te voorspellen. Dit is belangrijke input voor de risicobepaling en daarmee voor onderhouds- en investeringsplannen.

Door coronacrisis versneld vervangen gietijzeren gasleiding in Rotterdam

Op het Stadhuisplein van Rotterdam de straat openmaken om zo'n 130 meter gietijzeren gasleiding te vervangen? Dat is geen eenvoudige klus tussen het winkelend publiek en terrassen die normaal gesproken goed bezet zijn. Maar in dit geval bood de coronacrisis kansen.

Gemeente Rotterdam gaf toestemming om aan de slag te gaan en ook de eigenaren van de horecagelegenheden werkten enthousiast mee om de terrassen te ontruimen. De klus in Rotterdam is inmiddels afgerond.

Vervanging Dwergeindsluitingen

Elk jaar analyseren we storingsontwikkelingen. Dit kan leiden tot aanpassingen in onderhoudsbeleid en/of andere keuzes voor investeringen in onze netten. Hierbij werken onze mensen in de uitvoering samen met onze analisten. Een voorbeeld hiervan is het vervangen van de zogenoemde dwergeindsluitingen, een specifieke eindsluiting veelvuldig toegepast in het Delfland-gebied. Er zit vet in als isolatie-middel, bij lekkage kan er kortsluiting ontstaan. In de uitvoering werd al waargenomen dat hier relatief veel storingen door ontstonden, en werd er aangedrongen de vervanging hiervan te onderzoeken. Door herhaalde storingen krijgt dit nu inderdaad prioriteit. We zijn nu 135 eind-sluitingen aan het vervangen. Dit moet leiden tot minder storingen in middenspanningsruimtes, die grote schade kunnen veroorzaken.

Inzet van storingsmonteurs: steeds slimmer

Onze storingsmonteurs lossen niet alleen storingen op, ze voeren ook onderhoud uit aan onze energienetten. Door slim te plannen, kunnen we onze monteurs naast onderhoud ook steeds vaker inzetten bij de aanleg en vervanging van onderdelen van ons net. Dit technisch hoogwaardige werk maakt het mogelijk om de kwaliteiten van onze technici op peil te houden en te ontwikkelen. En dat komt weer goed van pas in storingssituaties.

Hoogspanningsprojecten

Stedin is betrokken bij een aantal grote projecten rond hoogspanning. Er zijn meer zonneparken aangesloten en hoogspanningsstations aangepast om de decentraal opgewekte energie te kunnen transporteren. Ook zijn wij bijvoorbeeld gestart met de voorbereidingen die noodzakelijk zijn voor de aansluiting van CO2-reductie door opslag onder de Noordzee (Porthos). Een ander groot project is de reconstructie van een dijkverzwaringsprogramma in de Krimpenerwaard. Om de belangen van het Hoogheem-raadschap, Oasen, Stedin en de gemeente goed op elkaar af te stemmen, hebben we een samenwerkingsovereenkomst gesloten. In 2020 zijn grote stappen gemaakt voor omgevingsmanagement en de voorbereiding op de aanbesteding.

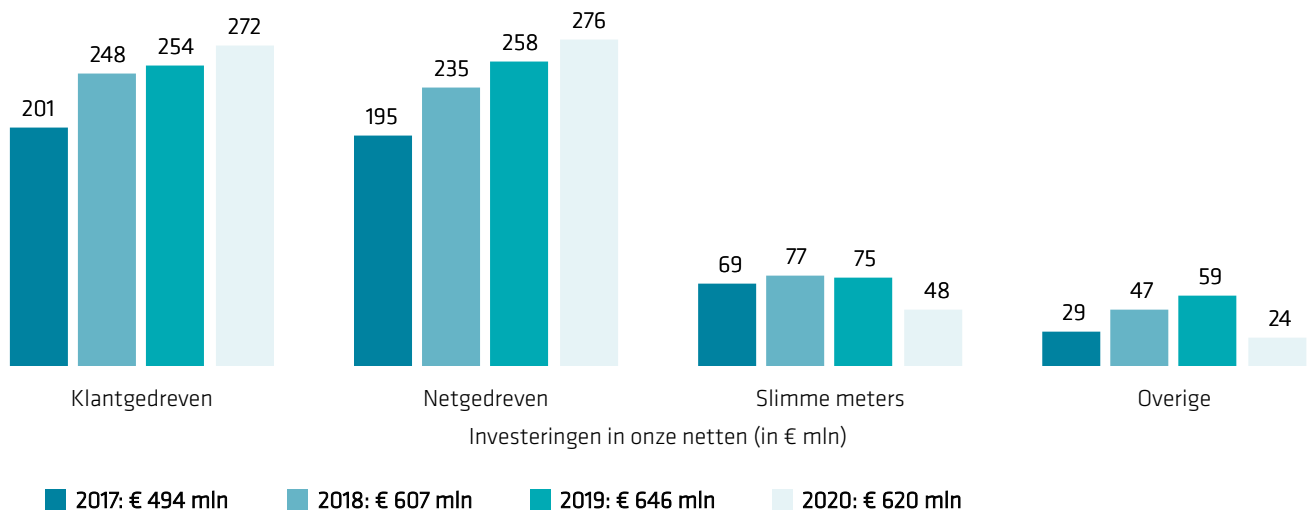
Hoogspanning op Energy Island

Op Middelharnis, ook wel Energy Island genoemd, wordt veel energie duurzaam opgewekt. De capaciteit van de windparken is begin 2022 zo'n 225 MW. Ook is er een aantal grootschalige en kleinschalige zonneparken, met een capaciteit van zo'n 200 MW.

Om deze grote hoeveelheden stroom te kunnen ver-werken, is Stedin in 2010 gestart met het realiseren van een enorme uitbreiding van het hoogspanningsstation in Middelharnis. Gefaseerd zijn er 4 grote transfor-matoren en 4 nieuwe 50 kV schakelinstallaties geplaatst. Ook zijn er twee 150kV verbindingen aangelegd naar het havengebied van Rotterdam. Deze twee extra verbindingen zijn nodig in het geval van overcapaciteit aan elektriciteit op een zonnige en winderige dag. Deze overcapaciteit wordt dan doorgezet naar het havengebied in Rotterdam. En die overcapaciteit is er al snel, als je nagaat dat Middel-harnis een maximale afname van energie heeft van 35 MW (wanneer er geen zon/wind is).

In 2021 wordt de voorlaatste fase van deze netinves-tering afgerond. De laatste fase is medio 2023 gereed.

Investeringen in onze netten



Vanaf 2017 is ons investeringsniveau jaar op jaar gestegen. In 2020 investeerden we in totaal € 620 miljoen waarvan € 613 miljoen in onze gereguleerde netten. De totale investeringen waren daarmee € 26 miljoen lager dan in 2019 en 93% van wat was gepland voor 2020. De afvlakking van de groei in 2020 is met name het gevolg van de coronacrisis. Deze had een negatieve impact op de geplande netgedreven investeringen en op onze investeringen in slimme meters.

> ‘Stedin Groep heeft € 620 miljoen geïnvesteerd in klant- en netgedreven activiteiten, slimme meters en overige activiteiten.’

In het kader van het 5-jarig efficiencyprogramma hebben we in 2020, door onder andere efficiënter te werken en meer risicogebaseerd te investeren, een besparing gerealiseerd van ruim € 10 miljoen naast € 3 miljoen eenmalige besparingen.

Klantgedreven investeringen

De klantgedreven investeringen in 2020 waren € 272 miljoen, dat is € 12 miljoen hoger dan begroot en € 18 miljoen hoger dan in 2019. Dit zijn de investeringen die we doen op verzoek van klanten. Op alle terreinen waren de investering onverminderd hoog, zoals het hoge volume nieuwbouw, de groei op het vlak van verduurzaming (laadpaalaansluitingen, zonneparken etc.) en de toename qua reconstructies vanuit overheden. Wij verwachten dat de klantgedreven investeringen de komende jaren substantieel blijven en dat die steeds meer gedreven worden door het tempo van de energietransitie. Daarnaast is er meer maatschappelijke en economische onzekerheid ontstaan als gevolg van Covid-19. Dit alles maakt het plannen en bijsturen van investeringen uitdagender en nog belangrijker dan voorheen.

Netgedreven investeringen

In 2020 hebben we €276 miljoen netgedreven investeringen gedaan. Dat is € 39 miljoen lager dan begroot en € 18 miljoen hoger dan in 2019. De geplande netgedreven investeringen liepen vertraging op als gevolg van Covid-19. Netgedreven investeringen zijn de investeringen die worden gedaan om de capaciteit en kwaliteit van het huidige net te borgen en verbeteren.

Op het gebied van gasvervangingen zijn er desondanks meer dan 21.968 primaire gasaansluitingen (doelstelling: 23.000 stuks), 97 NEN1059 meetstations (doelstelling: 117 stuks) en ruim 139 kilometer gietijzeren leidingen vervangen (doelstelling 150 km. leidingen).

Voor elektra-vervangingen hebben we onze doelstelling deels gerealiseerd door het vervangen van 76 COQ/MIPAK-stations (doelstelling: 86). Bij saneringswerkzaamheden bij klanten thuis was er sprake van vertraging als gevolg van Covid-19. Daarnaast hebben we proactief investeringen uitgesteld omdat de klantvraag zich anders manifesteert en naar verwachting pas later in de tijd impact heeft op ons netwerk.

Slimme meters

Onze investeringen in slimme meters waren in 2020 € 48 miljoen, dat is € 19 miljoen lager dan begroot. Bij de slimme meters zagen we de meest directe impact van

Covid-19 doordat we al in een vroeg stadium werkzaamheden bij klanten neerlegden. De langetermijndoelstelling van 80% verslimming in 2020 is in een deel van ons verzorgingsgebied toch gehaald. De verwachting is dat we in de eerste helft van 2021 het gehele verzorgingsgebied voor meer dan 80% hebben voorzien van een slimme meter. Meer hierover leest u in 'Hoge kwaliteit van producten en diensten'.

Overige activa

De overige investeringen waren in 2020 € 24 miljoen en zijn met € 35 miljoen afgenomen ten opzichte van 2019. Dat verschil is toe te schrijven aan de substantiële investering in ons pand aan de Nijverheidsweg in Utrecht in 2019 op basis van ons strategisch vastgoedplan. In 2020 is wel beperkt meer geïnvesteerd in de aanleg van het Stedin Telecomnetwerk.

Investeringsplan

Dit jaar hebben alle netbeheerders voor het eerst een investeringsplan opgesteld. Dit dient ter vervanging van de Kwaliteits- en Capaciteitsdocumenten die tot nu toe elke twee jaar werden gemaakt voor de Autoriteit Consument en Markt (ACM). In het Investeringsplan 2020 – 2022 staan de uitbreidings- en vervangingsinvesteringen voor de elektriciteits- en gasnetten. Het investeringsplan beschrijft hoe wij de komende 3 jaar zorgen voor voldoende capaciteit voor het transport van elektriciteit en gas en hoe dit transport veilig gebeurt. Het plan was 4 weken lang in te zien voor consultatie. Zo kon op de voorgenomen investeringen gereageerd worden. De consultatie ging op de volgende wijze:

- Publicatie op de website met de mogelijkheid tot het indienen van zienswijzen;
- Dialoog met vijf gemeenten (Rotterdam, Den Haag, Utrecht, Dordrecht en Zoetermeer);
- Actief informeren van de overige gemeenten over de publicatie van het investeringsplan;
- Dialoog met landelijke stakeholders in Netbeheer Nederland-verband voor nadere toelichting op het doel van de investeringsplannen. Dit gebeurde met bijvoorbeeld VEMW (het kenniscentrum en belangenbehartiger voor de zakelijke energie- en watergebruikers in Nederland), het Interprovinciaal Overleg, de Vereniging Nederlandse Gemeenten, Holland Solar, de Nederlandse WindEnergie Associatie en de Nederlandse Vereniging Duurzame Energie;
- Het Investeringsplan 2020-2022 is ingebracht in de RES Zeeland (belangrijkste stakeholders);
- Ook is een selectie van klanten van Enduris benaderd.

In totaal zijn er 8 zienswijzen ingediend bij Stedin en 4 bij Enduris. De ingediende zienswijzen uit de consultatie en onze reactie hierop zijn toegevoegd aan het investeringsplan. Ook is het plan ingediend bij de Autoriteit Consument & Markt (ACM). Na toetsing door de ACM is het definitieve investeringsplan vastgesteld en dat is op 1 oktober 2020 gepubliceerd.

In het verzorgingsgebied van Stedin waren niet alle regionale energietransitieplannen beschikbaar voor het investeringsplan 2020-2022. Daarom is voor dit investeringsplan gebruik gemaakt van erkende landelijke en regionale beschikbare bronnen, zoals doorrekeningen van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL), SDE+ aanvragen en publieke en private projectontwikkelingen.

Toekomstbestendige energievoorziening Utrecht Science Park

Utrecht Science Park is het grootste kennispark van Nederland. Op het park zijn ziekenhuizen, hogescholen, de universiteit en onderzoeksinstellingen gevestigd. Er werken ruim 27.000 mensen en 51.000 studenten. Steeds meer kenniscentra vestigen zich hier, zoals het RIVM. Deze ontwikkeling betekent een toenemende energievraag. Daarom heeft Stedin in 2020 een derde 50kV verbinding aangelegd naar het Utrecht Science Park. In 2021 wordt een derde transformator in gebruik genomen om de capaciteit van de elektriciteitsvoorziening uit te breiden. Na afronding van de werkzaamheden is het park verzekerd van een betrouwbare energievoorziening en voldoende capaciteit.

Belangrijkste investeringsresulaten

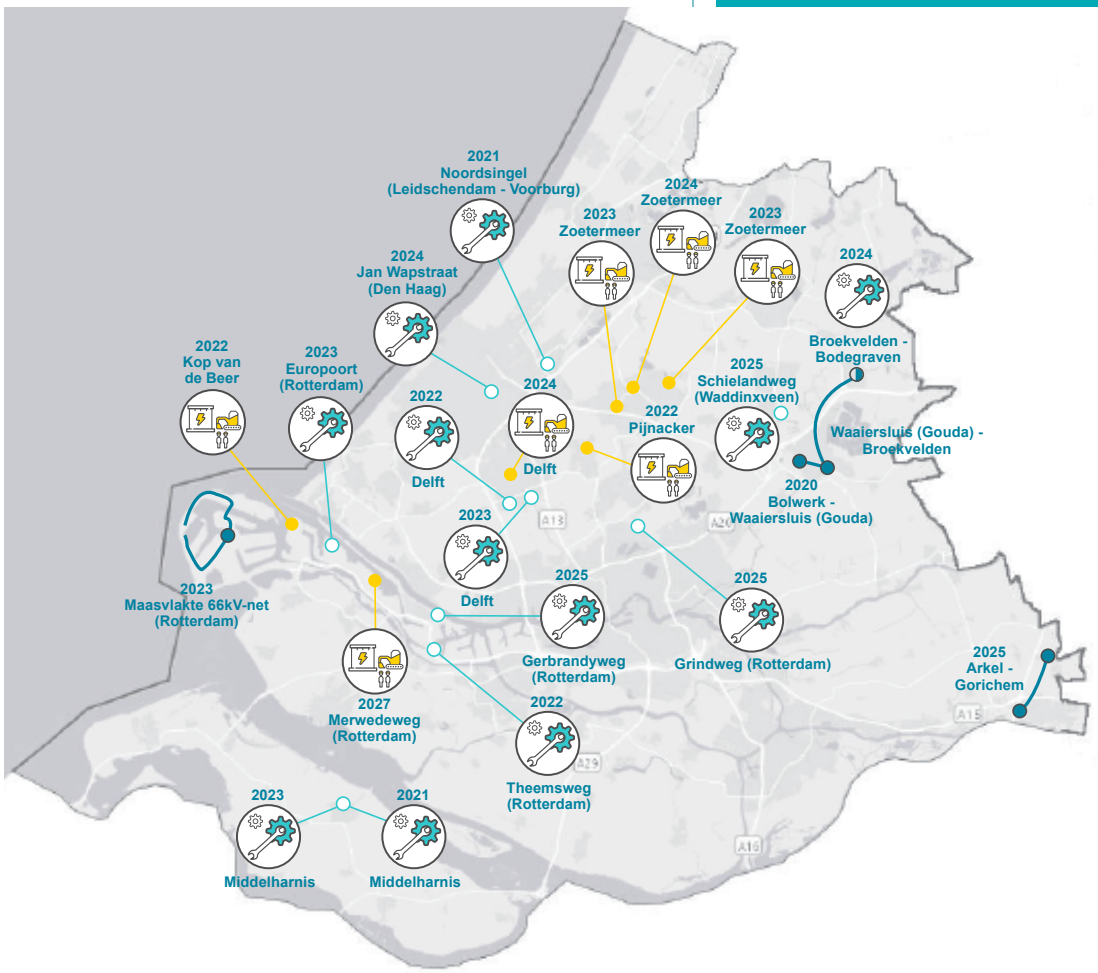
De meest opvallende investeringen in het Stedin- en Enduris-gebied in 2020 zijn gedaan voor het maximaal benutten van netcapaciteit of het verzwaren van het net. We lichten deze investeringen toe in het hoofdstuk: 'Energietransitie mogelijk maken'. Het gaat hier om drie projecten: de voorinvestering in een hoofdverdeelstation in Borsele, Station Europoort in Rotterdam en de uitbreiding van vijf transformatorstations in Zoetermeer.

Om draagvlak te houden in de samenleving voor de forse opgaaf in de energietransitie ligt er een grote uitdaging voor de netbeheerders om steeds transparanter te worden en om toekomstige elektriciteitsstations of netverzwaringen uit te voeren. De kaarten op de volgende pagina's van Utrecht, Zeeland en Zuid-Holland geven de geplande investeringen in elektriciteit weer voor stations en verbindingen (>25 kV) die in de periode 2020 – 2022 worden uitgevoerd of opgestart. Het verwachte jaartal waarop het project klaar moet staan, wordt per project aangegeven. De kaarten richten zich op uitbreiding van het net.

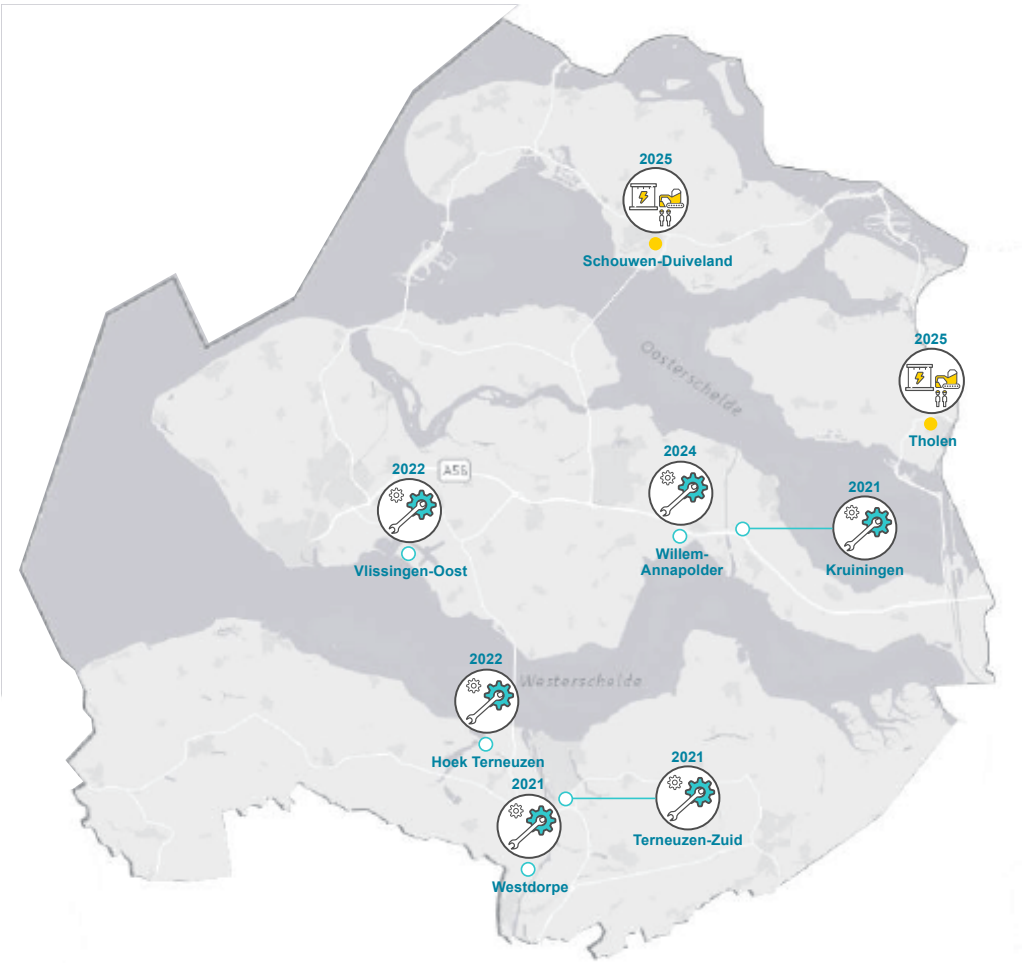
Wat kost een station gemiddeld in ruimte, tijd en geld?
Een station neemt 200 tot 10.000 m2 ruimte in beslag. De realisatie van een station duurt 2,5 tot 5 jaar en kost 1,5 tot 10 miljoen euro exclusief de aankoop van grond. Het aanleggen van de verbinding duurt ongeveer een half tot 3 jaar en kost 100 tot 1.000 euro per meter

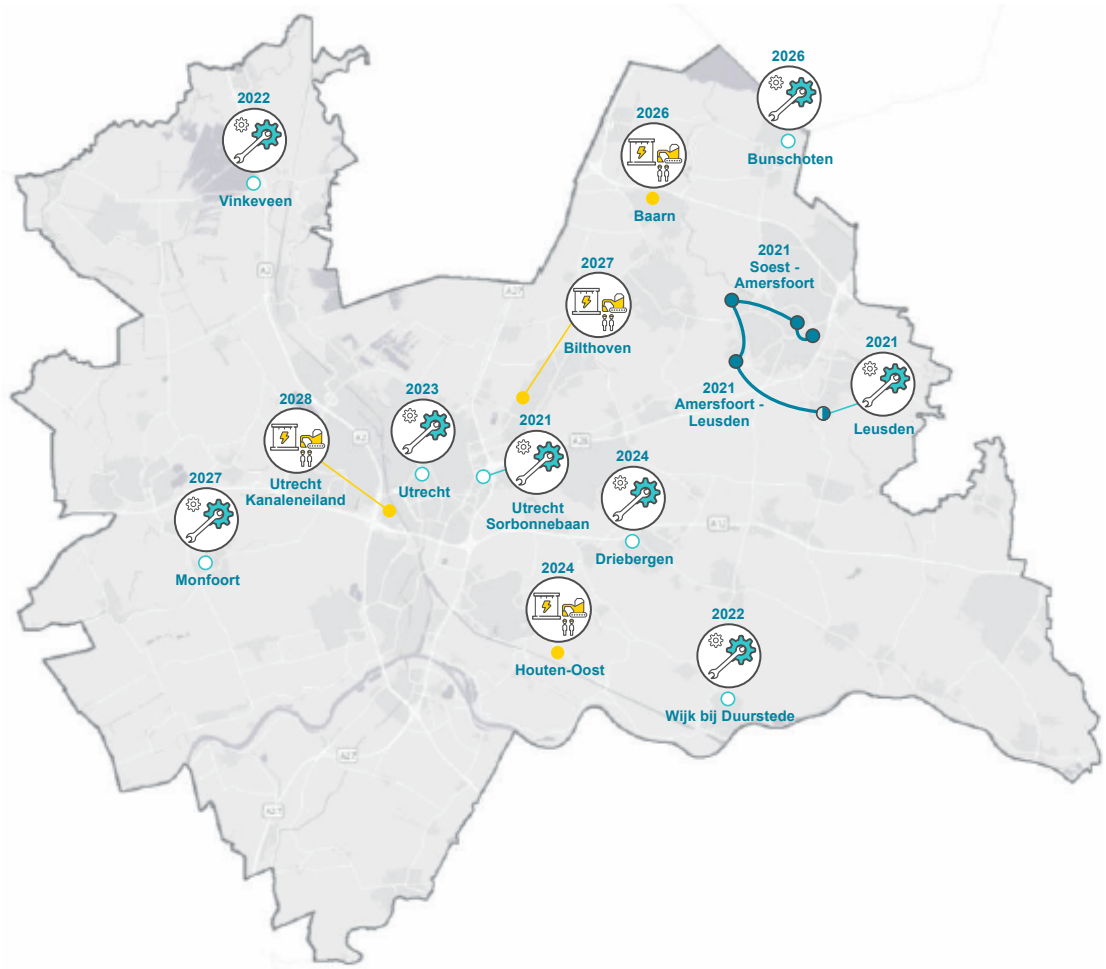
In de periode van 2020 – 2022 investeert Stedin € 784 miljoen in uitbreidingen van het elektriciteitsnet. Enduris investeert 86,9 miljoen euro. Uitbreidingsinvesteringen maken voor 41 % tot 48 % deel uit van het totaal aan investeringen dat wordt gedaan. In 2021 investeren we 15.549.000 euro in Zuid-Holland en 25.440.000 euro in Utrecht in capaciteitsuitbreidingen die hetzelfde jaar technisch gereed zijn. Dit is exclusief DNWG, Telecom, NetVerder en overige Stedin investeringen.

Geplande investeringen in elektriciteit voor stations en verbindingen (>25 kV) uitgevoerd of opgestart in 2020 – 2022



Nieuw station Nieuwe verzwaarde verbinding Uitbreiding


2025
Schouwen-Duiveland
2025
Tholen
Oosterschelde
2024
Willem-Annapolder
2021
Kruiningen
2022
Vlissingen-Oost
2022
Hoek Terneuzen
Westerschelde
2021
Terneuzen-Zuid
2021
Westdorpe


2022
Vinkeveen
2026
Bunschoten
2026
Baarn
2021
Soest - Amersfoort
2027
Bilthoven
2021
Amersfoort - Leusden
2021
Leusden
2028
Utrecht Kanaleneiland
2023
Utrecht
2021
Utrecht Sorbonnebaan
2024
Driebergen
2027
Monfoort
2024
Houten-Oost
2022
Wijk bij Duurstede

Betaalbare en efficiënte dienstverlening

We richten ons op een efficiënte bedrijfsvoering. Hierin 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 onze focus oplevert.

Efficiency

In 2018 is ons 5-jarig efficiencyprogramma gestart dat moet leiden tot een structurele besparing van € 150 miljoen op onze totale uitgaven ten opzichte van het niveau van 2017. Hierover leest u meer in het hoofdstuk Financieel resultaat. De efficiencyresultaten worden gerealiseerd door een verscheidenheid aan maatregelen en in het bijzonder door onze vier strategische initiatieven.

Centralisatie ondersteunende werkzaamheden

In 2020 is de afdeling Business Support Services (BSS) opgericht. Dit is een doorontwikkeling van ons financiële shared service center naar een multifunctioneel shared service center gevestigd in Delft. Hier worden administratieve en ondersteunende werkzaamheden voor de organisatie slim gebundeld. Zo ontstaat een hogere kwaliteit en meer efficiency. In 2020 zijn 74 medewerkers met ondersteunende werkzaamheden naar het BSS verhuisd. Het gaat om financieel administratieve en ondersteunende HR werkzaamheden, en managementondersteuning.

Ook is er een Datateam dat zich richt op het beheren en verbeteren van (stam)data en een Operational Excellence team, met daarin onder andere LEAN/Six Sigma en RPA (Robotics Process Automation) expertise. Inmiddels zijn er 23 RPA bots live, die repetitieve taken van medewerkers overnemen. Medewerkers kunnen zo meer tijd aan hoogwaardigere taken besteden. Op termijn realiseert het BSS een kostenreductie van 25 – 30% voor haar aandeel in de organisatie.

Versnelde gassanering: negen bottlenecks opgelost

Wij vervangen versneld onze grijs gietijzeren leidingen in ons verzorgingsgebied. In Rotterdam ging dat in 2020 om 44 projecten. 35 daarvan konden we eenvoudig inplannen en realiseren in samenwerking met Evides. Maar in 9 gevallen was dit veel lastiger. Doordat we in nauwe samenwerking met de gemeente Rotterdam afspraken maakten over een aantal beheersmaatregelen, konden we deze 9 knelpunten oplossen en samen met Evides in één keer deze werkzaamheden oppakken. In dit geval waren de beheersmaatregelen een graafverbod en een verbod op zwaar verkeer.

Met deze aanpak verminderden we de overlast voor de omgeving. Ook bespaart het combineren van projecten zowel Stedin als de gemeente veel geld. Doordat Evides en Stedin in dit geval tegelijk konden werken, besparen we € 2 tot 2,5 miljoen aan maatschappelijke kosten.

Voor het eerst afwijken in Bergschenhoek

Voor Wayland Energy in Bergschenhoek wijkt Stedin voor het eerst af van de standaard aansluitmethode*. De klant wil een grote aansluiting voor warmtekrachtkoppelingen en een geothermiebron. Volgens de standaard aansluitmethode zouden we de klant aansluiten op het dichtstbijzijnde station, 2,1 kilometer verder waar een middenspanningsstation staat. Dit station heeft echter de maximale capaciteit bereikt en moet dus aangepast worden. Gevolg: veel kosten voor de klant en voor Stedin mét een lange doorlooptijd.
De oplossing was dichtbij. Maar een meter uit de gevel van de klant ligt een 23 kV-ring. Deze ring is aangelegd om klanten tot een bepaald vermogen op aan te sluiten, nog voordat de standaard aansluitmethoden bestonden. Op deze ring is voldoende capaciteit beschikbaar en dus is de klant erop aangesloten. Dit levert een aanzienlijke besparing op voor zowel de klant als voor Stedin (de klant bespaart € 460.000 en Stedin geeft € 130.000 uit in plaats van € 1,6 miljoen).

* Er is een wettelijke standaard aansluitmethode voor klanten afhankelijk van de grootte van de aansluiting. Sinds kort mogen netbeheerders onder strikte voorwaarden afwijken van deze aansluitmethode. Dit maakt het mogelijk om kansen te benutten waarbij we een aansluiting sneller en tegen lagere kosten kunnen realiseren.

Betaalbare energie door het faciliteren van de energiemarkt

Het hoort bij onze maatschappelijke rol om de vrije energiemarkt te faciliteren. Dat houdt onder andere in dat onze elektriciteits- en gasnetten onder gelijke voorwaarden toegankelijk zijn voor iedere energieleverancier. De concurrentie die hierdoor ontstaat, zorgt voor scherpe energieprijzen. Daarvan profiteert de consument en het draagt ertoe bij dat de energievoorziening betaalbaar blijft.

Ontwikkeling marktfacilitering

Als gevolg van de energietransitie volgen de veranderingen op het gebied van marktfacilitering elkaar in hoog tempo op. De marktfaciliterende (data)-infrastructuur vraagt de komende jaren om investeringen, bijvoorbeeld als het gaat om de dienstverlening. De markt vraagt om meer inzicht in en toegang tot processen en data: naast het volume gaan plaats en moment van verbruik (of opwek) de waarde en prijs van energie bepalen. Daarom worden er andere eisen gesteld.

Marktdata en energiebalans

De achterliggende processen bij marktfacilitering, zoals transportomzet en de beheersing van de netverliezen, worden meer en meer geautomatiseerd. Data-analyse helpt ons om deze processen te beheersen.

‘In de afgelopen drie jaar zijn de netverliezen hierdoor met circa 7% gedaald, ruim 50 GWh. ’

Samenwerking in de sector

Ontwikkelingen in het domein marktfacilitering vinden steeds meer in sectorverband plaats: de energietransitie leidt tot aanpassingen en uitbreidingen van onze dienstverlening (uitwisselen van energiedata). Wij werken intensief samen met de andere netbeheerders binnen Netbeheer Nederland en in NEDU-verband (een platform van de Nederlandse energiesector) met de andere gereguleerde marktrollen. Ook zijn wij in dialoog met nieuwe toetreders tot de energiesector.

Afsprakenstelsel data delen

Voor de energietransitie is het nodig dat we met meer marktpartijen meer data gaan delen. In 2019 hebben de netbeheerders met alle stakeholders in de energiesector overeenstemming bereikt om een tot een afsprakenstelsel te komen om energiedata te delen. De uitwerking vond in 2020 plaats. De netbeheerders worden verantwoordelijk voor het beheer van het afsprakenstelsel. Aanpassingen aan het stelsel lopen via een maktfaciliterend forum waaraan alle stakeholders uit de energiesector deelnemen. De beoogde start van het stelsel is medio 2021.

Alle netbeheerders ingestapt in 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. Hierdoor ontstaat er meer klantgemak voor de marktpartijen, doordat de netbeheerders allemaal op dezelfde uniforme en transparante wijze werken. In 2020 zijn Stedin en de andere regionaal netbeheerders succesvol ingestapt in het C-ARM-platform. Dit is een belangrijke stap om onze ambitie waar te maken: dat marktpartijen ons op nationaal niveau virtueel als één netbeheerder ervaren.

Hoge kwaliteit van producten en diensten

Hoe kan de kwaliteit van onze producten en diensten nog verder omhoog? Aan het antwoord op die vraag werken we elke dag. Met elkaar én met onze klanten. Zo houden we onze dienstverlening vitaal.

Nieuwe meetmethode; klantgemak

Op 1 januari 2020 introduceerde Stedin een nieuwe meetmethode om klanttevredenheid te meten: de Customer Effort Score (CES). We willen dat het zakendoen met Stedin als moeiteloos wordt ervaren. We vragen klanten daarom in hoeverre hun ervaring gemakkelijk of moeizaam was. We meten klantgemak continu voor aansluitingen, de slimme meter en storingen.

Het contact met een medewerker van Stedin zien we als wezenlijk onderdeel van deze ervaring. Zij maken immers het verschil. Om enerzijds te weten wat wordt gewaardeerd en anderzijds input op te halen om continu te verbeteren, vragen we klanten hoe enthousiast zij over dit contact zijn. Met name in de open feedback delen klanten waardevolle ideeën. Vanwege de nieuwe meetmethode zijn de cijfers van 2019 en eerder niet te vergelijken met de cijfers van 2020.

Klantgemak overall

De score op klantgemak is in 2020 hoger uitgekomen dan onze ambitie: 74% van de klanten ervaart (veel) gemak. De target voor 2020 was minimaal 68%. Klanten zijn met name positief over de plaatsing van de slimme meter en over onze aanpak om storingen te verhelpen.

> ‘Zeer positief zijn klanten over onze monteurs.’

Als het gaat om ongemak, geeft 16% van de klanten aan de dienstverlening als (zeer) moeizaam te ervaren. De target voor 2020 was maximaal 19%. Hoewel de target hiermee behaald is, is het resultaat nog niet in lijn met onze ambitie: wij willen onder de 10% komen. Belangrijkste veroorzaker van deze score is de informatievoorziening. Een groot deel van de klanten ervaart dat zij onvoldoende op de hoogte gehouden wordt over de voortgang/status en eventuele wijzigingen rondom gemaakte afspraken.

Klantgemak overall		gemak (target: 68%)	ongemak (target: 19%)
	2020	74%	16%

Contact met klanten in de Covid-19-pandemie

Onze monteurs werken sinds het uitbreken van Covid-19 volgens het protocol 'Samen veilig doorwerken' van de Rijksoverheid voor de bouw- en technieksector. Dit betekent dat er volgens een aantal strenge voorwaarden wordt gewerkt om de veiligheid van alle betrokkenen te garanderen. Hierover stellen we sinds april een aantal extra vragen aan klanten, zodat we goed kunnen volgen hoe zij dit ervaren.

Over het algemeen worden deze aanvullende maatregelen goed gewaardeerd. Ruim 90% van de klanten geeft aan goed geïnformeerd te zijn over de maatregelen en 98% geeft aan een veilig gevoel te hebben tijdens het bezoek.

Klanttevredenheid DNWG

De klanttevredenheid van DNWG was zowel in 2018 en 2019 een 7,8 gemiddeld. In 2020 is dit cijfer op 7,6 uitgekomen. Consumenten en kleinzakelijke klanten met aanvragen voor kleinverbruik-aansluitingen benaderen we diverse keren om inhoudelijke afspraken te maken en verwachtingen af te stemmen. Deze gerichte aandacht wordt door de klant gewaardeerd, wat leidt tot een consistent hoge score. We gaan deze werkwijze ook implementeren bij de projectontwikkelaars DCO en grootzakelijke/industriële klanten. Dit vereist goede ketenafstemming met een bijbehorend dashboard. Hier hebben we in 2020 extra op ingezet.

In de tweede helft van 2020 is DNWG gestart met het omzetten van haar klanttevredenheidsonderzoek naar het meten van klantgemak. Voor de storingsketen is dit inmiddels gerealiseerd, de DNWG klantgemakscore op dit punt is 84%; (zeer) gemakkelijk. Vanaf 2021 rapporteren zowel Stedin Groep als DNWG op dezelfde KPI's voor klantgemak.

Integraal klantbeeld

In 2020 hebben we de eerste stappen gezet met het zogeheten integraal klantbeeld: alle relevante informatie over de klant inzichtelijk op 1 plek. Het geeft een compleet 360-graden-beeld, zodat alle medewerkers met klantcontact direct inzicht hebben in de juiste informatie wanneer ze met een klant contact hebben, zowel zakelijk als consumenten. Medewerkers hoeven dan niet meer in verschillende systemen te zoeken naar voorgaande (aan)vragen, opdrachten, brieven en telefoongesprekken. Hiermee zorgen

we voor een persoonlijke ervaring op elk moment dat er contact met de klant is. Ook is er meer snelheid, gemak en transparantie, wat ons weer helpt om efficiënter te zijn.

In 2020 hebben we het integraal klantbeeld geïmplementeerd voor een aantal afdelingen zoals Key Accountmanagement, contractloze percelen en afname zonder contract.

Klantgemak aansluitingen

Er is afgesproken dat het klantgemak voor het aansluiten minimaal 44% moet zijn over het jaar 2020. Het huidige gemiddelde ligt op 50%. Deze positievere score is vooral toe te schrijven aan een hogere mate van klantcontact en een verkorting van de doorlooptijd.

Klantgemak aansluitingen		gemak (target: 44%)	ongemak (target: 40%)
	2020	50%	35%

Het snel aansluiten zorgt dus voor een sterke verbetering van de klantgemakscore. We zijn dan ook actief in gesprek met onze partners om doorlooptijden te verkorten, bijvoorbeeld voor het sneller verkrijgen van de vereiste vergunningen.

In 2020 zijn we erop gaan sturen om binnen 4 weken wijzigingen aan kleinverbruikaansluitingen te realiseren. We hebben in 2020 vanuit de productteams de nodige procesoptimalisaties doorgevoerd en een rapportage ingericht. Zo konden we vaststellen dat we dit jaar 50% van de aanvragen binnen 4 weken hebben gerealiseerd voor het product 'Verlichten' en 37% voor het product 'Verzwaren'. Deze aanpak wordt verder doorontwikkeld en we verwachten dat we in 2021 55% van de aanvragen binnen 4 weken hebben gerealiseerd die betrekking hebben op verlichten en verzwaren.

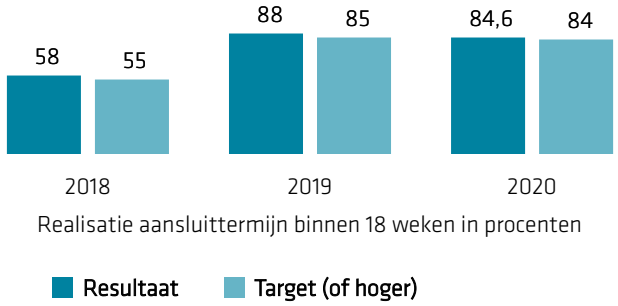
Voor het beter informeren van klanten realiseren we in 2021 verbeteringen in de track & trace van de opdracht. Ook maken we het voor klanten mogelijk om zelf een afspraak in te plannen voor bepaalde eenvoudige werkzaamheden. De tevredenheid over het contact met gemeenten, overheden en COMBI-aannemers bij het afnemen van producten meten we komend jaar ook op deze manier.

Aansluittermijn 18 weken

Voor 2020 hadden we de ambitie om 84% van onze werkzaamheden binnen de 18 weken-termijn of op klantwensdatum te realiseren. Met name het abrupt stilleggen van werkzaamheden tijdens de 1ste Covid-19 golf heeft ervoor gezorgd dat we onze doelstelling voor 2020 niet hebben kunnen realiseren. Halverwege maart 2020 is het werk in eerste instantie een aantal weken stilgelegd. Met inachtneming van de Covid-19 maatregelen en met inzet van extra communicatiemiddelen en werkinstructies, zijn de werkzaamheden in de buitenlucht het eerst weer opgestart. Bij 90% van de werkzaamheden hebben we de achterstand kunnen inlopen. Vooral de werkzaamheden waarbij we 'achter de voordeur' of in kleine ruimtes met 2-tallen moest worden gewerkt waren vertraagd.

We hebben in 2020 43.030 projecten/klantaanvragen gerealiseerd waarvan 84,6% binnen de gestelde termijn.

In 2021 blijft de ambitie om te groeien naar de eerder gestelde doelstelling. Hiervoor blijven we in gesprek met onze omgeving om bijvoorbeeld vergunningverlening te versnellen. Ook investeren we in het gesprek met klanten om al in de planvormingsfase de impact op onze netten te kunnen bepalen.



Klantgemak slimme meter

Onze klanten blijven tevreden over de aanbieding en plaatsing van de slimme meter. 88% van de klanten gaf ons een hoge score voor klantgemak. 4% van de klanten gaf aan 'klantongemak' te ervaren. Mooie cijfers, waarbij opvallend is dat de klantscores na de opstart en de gewijzigde planningsmethode hoger waren dan daarvoor.

Klanten geven aan het enorm te waarderen dat ze zelf de regie hebben over de datum en het tijdstip waarop de monteur langskomt. Mocht de afspraak onverhoopt niet uitkomen, dan is het eenvoudig om de afspraak zelf te verplaatsen, zelfs nog de dag voorafgaand aan het bezoek.

Tijdens het monteursbezoek wordt de vriendelijkheid en beleefdheid vaak als positief punt genoemd. Ook over de snelheid van de meterwissel zijn klanten erg tevreden. De uitleg over de te ondernemen stappen en de werking van de

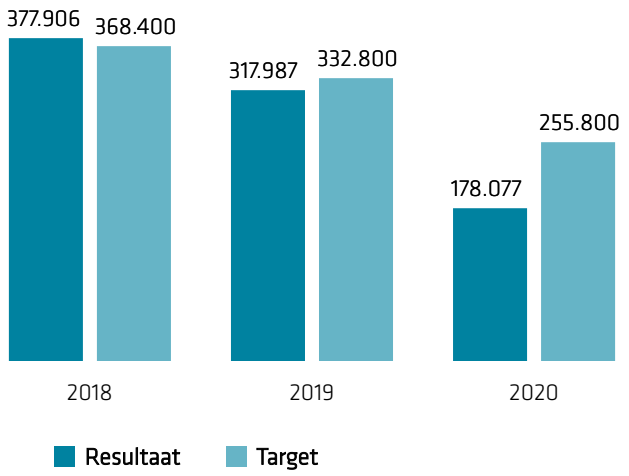
meter wordt over het algemeen positief ervaren. Tegelijkertijd wordt dit als tip meegegeven aan monteurs die geen uitleg gaven over de werking van de meter. Het komt ook voor dat monteurs te laat op de afspraak arriveren, of soms zelfs helemaal niet komen opdagen. Klanten geven in de open feedback aan dat hier vanuit Stedin onvoldoende communicatie over plaatsvindt. Daaruit valt af te leiden dat ze het meestal geen probleem vinden dat de afspraak niet doorgaat, zolang ze daar maar tijdig bericht over ontvangen.

Klantgemak slimme meter		gemak (target: 84%)	ongemak (target: 6%)
	2020	88%	4%

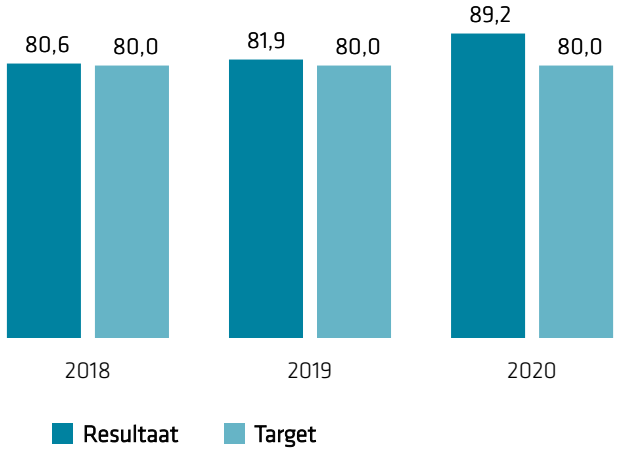
De aanbieding van slimme meters aan onze klanten heeft dit jaar lang stilgelegen door Covid-19. Op 16 maart zijn we hiermee noodgedwongen gestopt. In juni, na een succesvolle en zorgvuldig uitgevoerde pilot in mei, zijn we weer gestart met het plaatsen van slimme meters. In de periode waarin het werk heeft stilgelegen, is ook een deel van de flexibele schil afgeschaald. We hebben besloten die niet meer op te bouwen later in het jaar. De afloop van de grootschalige uitrol van slimme meters eind 2020 maakte hernieuwde opbouw niet zinvol. In 2020 hebben we 158.758 meters gewisseld. Dit is een lager aantal dan we hadden gepland. Desondanks ronden we begin 2021 de grootschalige aansluiting van slimme meters af.

Realisatiegraad slimme meters

Aantal aanbiedingen



Realisatiegraad (in procenten)



Overgang naar de opdracht van het ministerie van Economische Zaken

In 2021 starten we met de aanvullende opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). EZK werkt aan een wetsvoorstel voor de afbouw van de salderingsregel. Hiervoor is vereist dat kleinverbruikers beschikken over een meter die de levering en teruglevering van elektriciteit afzonderlijk kan meten. Dat kan een slimme meter zijn of een digitale meter die niet op afstand uitleesbaar is. Netbeheerders bieden vanaf 2021 gedurende twee jaar iedereen die nog geen geschikte meter heeft opnieuw zo'n meter die afname en invoeding apart kan meten aan. Met dit wetsvoorstel wordt het verplicht om de slimme meter te accepteren. Het wetsvoorstel wordt naar verwachting in de loop van 2021 van kracht. Het doel is daarnaast om het aantal slimme meterplaatsingen te verhogen om de energietransitie mogelijk te maken.

De overgang naar de EZK-opdracht brengt met zich mee dat onze slimme-meterorganisatie kleiner is geworden. In anderhalf jaar tijd zijn we van 696 FTE teruggegaan naar 376 FTE eind 2020, waaronder een afname van 164 FTE in onze flexibele schil. De vakmensen in dienst van Stedin zijn goed inzetbaar op andere plekken binnen de organisatie. We hebben namelijk te maken met een toename van andere opdrachten, zoals bijvoorbeeld het verzwaren van aansluitingen van klanten voor een laadpaal. Ook neemt het aantal opdrachten voor het loskoppelen van huizen van het gasnet elk jaar toe. De belangstelling die veel medewerkers hebben getoond voor een andere functie binnen Stedin maakt een grootschalige reorganisatie overbodig. Eind 2020 zijn zo 120 medewerkers van baan veranderd binnen Stedin.

Verbeterde operationele planning helpt monteur
We hebben dit jaar verschillende verbeteringen doorgevoerd die onze monteurs helpen in hun werk. Monteurs krijgen waar mogelijk de ruimte om ook andere werkzaamheden tussen de klantbezoeken te doen. Een voorbeeld is de handmatige opname van meterstanden. Ook verhelpen ze meterkaststoringen als ze daar even tijd voor hebben, bijvoorbeeld als een klantbezoek niet doorgaat.

Klantgemak storingen

Onze klanten blijven tevreden over de dienstverlening rondom storingen, 83% gaf een hoge score voor klantgemak, 9% gaf aan klantongemak te ervaren. Hiermee hebben we onze doelstellingen van minimaal 75% voor klantgemak en maximaal 10% voor klantongemak behaald. Vooral de hoge scores in het tweede kwartaal zijn opvallend, klanten waarderen het erg dat de storingsmonteurs toch kwamen ondanks Covid-19.

Klanten zijn vooral erg tevreden met het werk van de monteur, deze maakt echt het verschil. Vooral de snelheid waarmee de monteur er is wordt gewaardeerd. Daarnaast worden onze monteurs vaak als deskundig en vriendelijk ervaren.

Onze klanten zijn ook positief over het contact met de storingsreceptie van Stedin. Ze waarderen de tips over hoe te handelen en ervaren het als positief dat de monteurs snel komen. Klanten geven wel mee dat van tevoren niet altijd duidelijk is dat ze een factuur kunnen ontvangen (voor voorrijkosten).

Klantgemak storingen		gemak (target: 75%)	ongemak (target: 10%)
	2020	83%	9%

Strategische initiatieven

Binnen onze strategische speerpunten 'Beter netbeheer' en 'Energietransitie mogelijk maken', richten we ons op vier veranderprojecten die een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van onze strategie. Deze strategische initiatieven zijn Klantgericht aansluiten, Multidisciplinaire samenwerking, Duurzame energietransitie en System operator. In deze paragraaf vertellen we over onze resultaten op deze projecten in 2020.

Op tijd en op maat

Klantgericht aansluiten doen we om een klant op tijd en op maat tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten te bedienen. Hiervoor gaan we Intensiever binnen en buiten samenwerken, vergaand digitaliseren, onszelf organiseren rondom de klantwens en samen substantieel bijdragen aan de verduurzaming van Nederland.

Het optimaliseren en digitaliseren wordt bemoeilijkt doordat we veranderen terwijl het reguliere werk blijft doorgaan. We doen dit samen met klanten, IT en medewerkers. Door onverwachte gebeurtenissen zoals Covid-19 moesten de medewerkers hun focus verleggen waardoor er minder verbetering gerealiseerd kon worden. Voor 2020 was de doelstelling om 2,9 miljoen te besparen, eind 2020 hebben we een besparing gerealiseerd van €2,4 miljoen. De verbeteringen die door ontwikkelteams tot stand zijn gebracht zijn meer transparantie in proces en data. Hierdoor zijn we in staat om makkelijker te sturen op ons eigen proces en die van de aannemer waardoor we sneller kunnen zien hoe we de kostprijs kunnen terugbrengen.

Efficiency en klanttevredenheid hand in hand

Door werkzaamheden in de ondergrond efficiënt samen te plannen, bijvoorbeeld voor het vervangen van zowel gas- als waterleidingen, hebben we een kostenreductie van ongeveer 6% bereikt ten opzichte van 'solo'-projecten. Met steeds meer gemeenten sluiten we hiervoor convenanten. Bijvoorbeeld met Rotterdam, waar wij met de gemeente en waterbedrijf Evides samen onze projecten plannen en uitvoeren. In 2020 ging het om 35 van het totaal aantal projecten. Door deze manier van afstemmen besparen we binnen het 'Convenant Rotterdam' de komende 2 jaar ongeveer € 2 tot € 2,5 miljoen maatschappelijk geld.

Volgens de wet mogen medewerkers van Stedin geen werkzaamheden uitvoeren voor derden. Om dit toch mogelijk te maken is een complexe juridische constructie nodig. Om multidisciplinair werken mogelijk te maken gaan we samen met de drinkwaterbedrijven in gesprek met politiek en ministeries. In overleg met onze toezichthouders proberen we te bewerkstelligen dat wij vanuit maatschappelijk belang zonder complexe en kostbare constructies de keten kunnen ontdubbelen. Wij verwachten hier over twee jaar resultaat op te hebben geboekt.

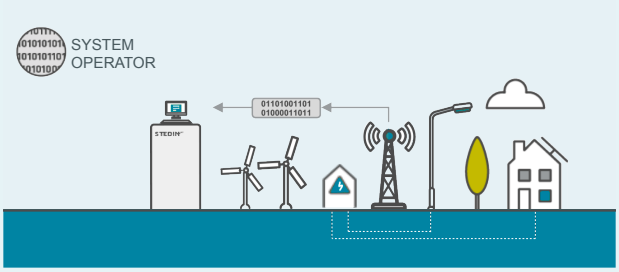
In Zeeland werken we al langer multidisciplinair samen waarbij mediapartijen ook regelmatig aanhaken. Een voorbeeld is een project in een woonwijk in Oost-Souburg. Hier is de aannemer gestart met het vervangen van de riolering en van al het straatwerk. DNWG Infra heeft opdracht gegeven voor het vervangen van alle distributiegasleidingen, - waterleidingen en de midden- en laagspanningskabels. Tussentijds worden vrijwel alle huisaansluitingen voor gas-, water- en elektriciteit gecombineerd vervangen. Voor het multidisciplinair werken in Zeeland is de dienstverleningsovereenkomst (waarbij waterbedrijf Evides opdrachtgever was en DNWG opdrachtnemer) per 1 januari 2021 vervangen door een samenwerkingsovereenkomst, waarbij beide partners gelijkwaardig samenwerken. Deze overeenkomst is op 7 december 2020 ondertekend.

Klaar voor de toekomst

Ook in 2020 zijn we weer volop in gesprek gegaan met provincies, gemeenten en marktpartijen over onze gezamenlijke opgave in de energietransitie. Onze product- en propositiemanagers, een nieuw team binnen Stedin, ontwikkelden daarvoor passende producten en diensten voor duurzame opwek, mobiliteit en de warmtetransitie.

We zetten in op het beïnvloeden van langetermijnplannen in de Regionale Energiestrategieën (RES), Nationale Agenda Laadinfrastructuur (NAL) en Transitievisies Warmte bij gemeenten. Daarnaast zijn we actief met klanten in gesprek over kortetermijnplannen en zorgen we dat we de klantvraag kunnen realiseren tegen de laagst mogelijke kosten.

We willen afgewogen keuzes maken en onze klanten reële verwachtingen bieden over (on)mogelijkheden en termijnen van uitvoeringsprojecten. Daartoe willen we beter worden in de vaardigheid om de vraag naar netcapaciteit te voorspellen (demand forecasting). Een nieuw opgezet Market Intelligence-team maakt vanaf 2020 de klantvraag inzichtelijk en biedt toekomstscenario's voor juiste besluitvorming. Resultaat: een investeringsportefeuille die actueel en klantgedreven is en beter aansluit bij de huidige en toekomstige ontwikkelingen.



Regisseur van het energiesysteem

Stedin is begin 2020 het strategisch initiatief 'System Operator' gestart. Binnen dit initiatief breiden we onze rol als beheerder van fysieke netten uit met het beheer van de digitale informatiestromen. We wisselen steeds meer informatie uit met klanten, gemeenten, marktpartijen en andere netbeheerders over onder andere beschikbare netcapaciteit en de beste plek voor een laadplein of zonnepark. Belangrijke keuzes maken we samen. Bij capaciteitsproblemen maken we afspraken met grote klanten - bijvoorbeeld tuinders – over flexibel elektriciteit afnemen, of opwekken en invoeden. We worden, naast beheerder, dus steeds meer een regisseur van het energiesysteem: vandaar de naam 'system operator'. Als system operator zorgen we ervoor dat we de afname en invoeding van elektriciteit op een slimme en digitale manier voorspellen, plannen en sturen.

2020 stond in het teken van het fundament leggen, zoals het voorbereiden van noodzakelijke upgrades van onze kernsystemen GIS (geografisch informatiesysteem: ligging en kenmerken van onze assets, netwerk topologie) en SCADA (monitoren en besturen van de energiesystemen door ons Bedrijfsvoeringcentrum). Ook is een uniforme keten ontworpen voor het op eenzelfde manier plaatsen, beheren en uitlezen van tienduizenden sensoren en andere slimme assets. We kunnen nu ook de impact berekenen van energietransitiescenario's op ons elektriciteitsnet. Dit doen we op basis van een up-to-date weergave van ons netwerk. Met deze berekeningen bepalen we vervolgens waar in onze netten te investeren. En we hebben in 2020 in de Zuidplaspolder en in Bleiswijk pilots gedaan met marktgestuurd congestiemanagement. Hierdoor benutten we de capaciteit van het elektriciteitsnet in dat gebied beter.

2. Energietransitie mogelijk maken

De energietransitie vraagt van ons dat we het hele energiesysteem overzien. We hebben enorme stappen gezet, bijvoorbeeld rond het verslimmen van onze netten en het aangaan van de dialoog met onze omgeving.

Tegelijkertijd is er nog veel te doen. Het vraagt van ons vitaal vakwerk om onze doelen te realiseren.

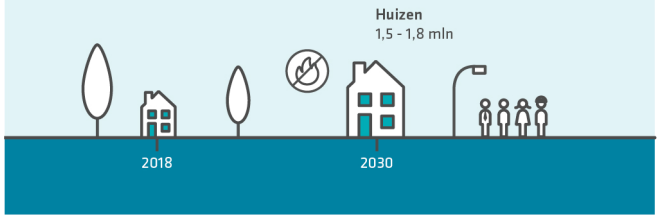
Vijf klimaattafels

In dit hoofdstuk houden we de thema's aan van het Klimaatakkoord: Gebouwde Omgeving, Industrie, Mobiliteit, Landbouw en Elektriciteit.

Doelstelling klimaatakkoord CO_2 reductie 2030

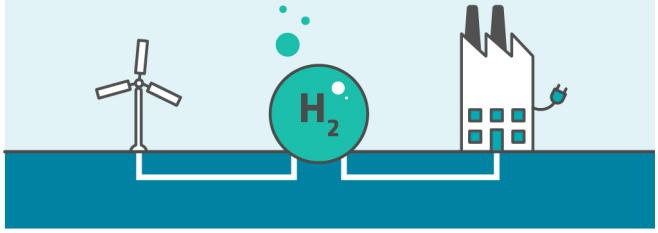
Gebouwde omgeving

Doel CO_2 reductie 2030: 3.4 Mt



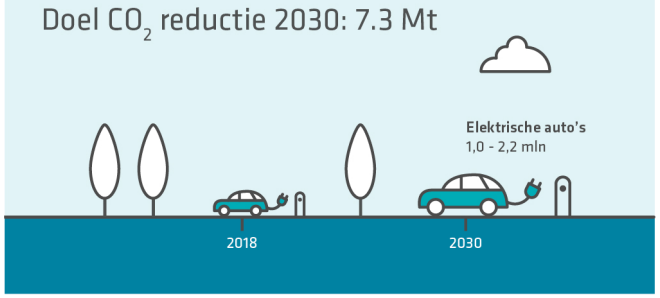
Industrie

Doel CO_2 reductie 2030: 14.3 Mt



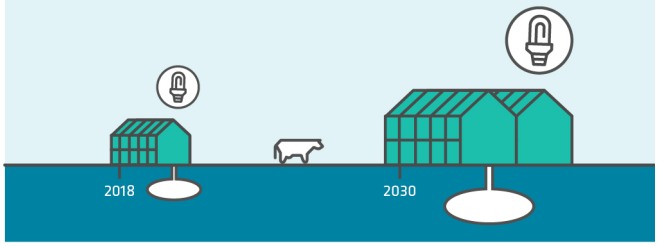
Mobiliteit

Doel CO_2 reductie 2030: 7.3 Mt



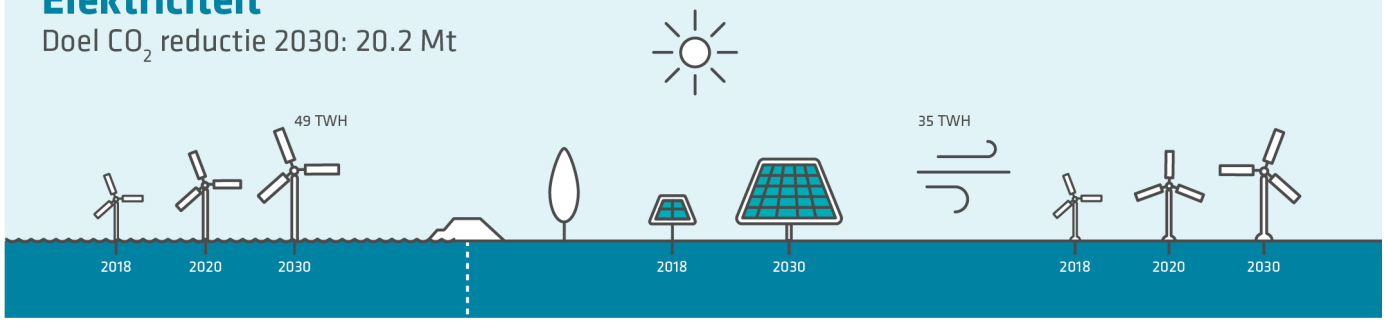
Land- en tuinbouw

Doel CO_2 reductie 2030: 3.5 Mt



Elektriciteit

Doel CO_2 reductie 2030: 20.2 Mt



Gebouwde omgeving

Het verduurzamen van de gebouwde omgeving is een complexe puzzel die niet alleen technische uitdagingen biedt, maar ook een sociale transitie is. Door bij te dragen aan proeftuinen voor aardgasvrije wijken, startmotorprojecten bij woningcorporaties en bewonersinitiatieven, is Stedin actief betrokken als kennis- en samenwerkingspartner.

Alternatieven voor bestaande bouw

Alle Nederlandse gemeenten moeten eind 2021 een Transitievisie Warmte opleveren. Deze geven richting aan de aanpak die gemeenten kiezen om tot een CO_2-vrije gebouwde omgeving te komen. Onze gebiedsregisseurs en accountmanagers ondersteunen gemeenten met een palet aan hulpmiddelen voor het invullen van de routekaart.

De warmtetransitie is een transitie van vele kleine stappen die samen een grote impact maken. Zo helpt het Stedin Openingsbod gemeenten bij het bepalen hoe ze die eerste stappen kunnen zetten doordat alternatieven voor aardgas per gebied in kaart zijn gebracht. Een steekproef onder gemeenten in het Stedin-gebied laat zien dat 75% daarvan bekend is met de resultaten uit het Openingsbod.

Stedin heeft ook Kansenkaarten ontwikkeld om inzicht te geven in de beschikbare netcapaciteit. Gemeenten kunnen met deze informatie snel inzicht krijgen of de plannen die zij willen uitvoeren kansrijk zijn. Wanneer de gemeente een wijk identificeert als kansrijk, wordt deze via collectieve en individuele transitiepaden verduurzaamd.

Daar waar nog geen grote stappen gemaakt kunnen worden, werken we aan het 'aardgasloos-ready' maken van woningen. Isoleren en hybride warmtepompen zijn waardevolle stappen in het reduceren van CO_2.

Aardgasverwijderingen

Gezamenlijke aanpak bij renovatieproject Jan Evertsenplaats (Flatgebouw) in Zwijndrecht.

Stedin trekt bij dit project in Zwijndrecht samen op met woningcorporatie Vestia. Het gaat hier om ruim 200 woningen, verdeeld over een hoogbouw van 12 verdiepingen en een lagere bouw van 4 verdiepingen. Vestia renoveert de woningen waarbij de bewoners de keuze krijgen om van het gas af te gaan en elektrisch (inductie) te gaan koken. Vestia levert daarvoor een Inductieplaat. Stedin verwijdert de gasleidingen en verzwaart indien nodig de elektra. Op basis van inschrijvingen willen ongeveer 50% van de bewoners de overstap van gas naar elektrisch koken maken. Dat betekent dat er kriskras door de flat heen aansluitingen gehandhaafd moeten blijven en er vermoedelijk geen enkele verticale leiding (stijgleiding) verwijderd kan worden. Voor Stedin een zeer ongewenste situatie, omdat de complete infrastructuur in stand blijft en moet worden onderhouden. Bovendien lopen er stijgleidingen door percelen die geen aansluiting meer hebben en waar dus volgens onze systemen geen gas aanwezig is. Dit is een nieuwe situatie voor Stedin maar wel één die in de toekomst vaker zal voorkomen. Het komende jaar zullen we onze aanpak en het proces hierop verbeteren en zorgen dat onze systemen deze gegevens en registratie kunnen vastleggen. Ook onderzoeken we wat de mogelijkheden zijn om meer bewoners te kunnen overtuigen om een bepaalde keuze te maken vanwege de veiligheid. Want pas wanneer de laatste klant besluit om van het gas af te gaan, kunnen we het volledige gasnet tot in de straat verwijderen.

Het totaal aantal gasverwijderingen voor verduurzaming over 2020 is 4.448 afsluitingen binnen het verzorgingsgebied van Stedin en DNWG. De aantallen van december 2020 zijn geëxtrapoleerd omdat ze op het moment van vaststellen van het jaarverslag nog niet definitief waren.

Leidingtrekker

Voor behoorlijk wat klanten die van het gas af willen en een eigen aansluiting op het hoofdnet hebben, is het verwijderen ervan vervelend. Hun tuin moet namelijk open om de gasleiding te verwijderen. Om hierop in te springen, doen we een pilot met een zogenaamde leidingtrekker. Hiermee proberen we het graafwerk op de privégrond te beperken tot een gat aan de gevel en een gat bij de erfgrens. Vervolgens kunnen we aan de erfgrens de leiding door de grond eruit trekken. De testresultaten zijn steeds beter en de verwachting is dat we begin 2021 deze 'leidingtrekker' operationeel hebben. De belangrijkste toegevoegde waarde van deze pilot is minder overlast voor de klant. In 2021 wordt helder wat het mogelijke effect is van deze werkwijze op onze kostprijs.

Proeftuinen Aardgasvrije Wijken
De overheid stimuleert het verduurzamen van de gebouwde omgeving met verschillende subsidies. In de eerste ronde van het Programma Aardgasvrije wijken liggen 7 van de 27 proeftuinen in het Stedin gebied, en in de tweede ronde 3 (Goeree-Overflakkee, Rotterdam en Pijnacker-Nootdorp) van de 19. Elke wijk kent een eigen dynamiek en fase van planvorming. Zo leren wij in de Proeftuin Stad aan 't Haringvliet hoe we waterstof kunnen inzetten als alternatief voor aardgas. In andere proeftuinen leren wij over de impact van warmtenetten op de bestaande infrastructuur.

Woningbouwcorporaties aanjager van energietransitie
De woningcorporatiesector is in het Klimaatakkoord aangewezen als startmotor van de energietransitie. Wij zien 29% groei in het aantal verduurzamingsinitiatieven bij woningcorporaties in 2020. Enerzijds komt dit doordat er substantieel meer projecten gerealiseerd worden, maar anderzijds ook doordat Stedin steeds beter zicht heeft op deze trajecten. In absolute aantallen zijn er minder projecten van woningbouwcorporaties dan van wijkaanpakken van gemeenten. Maar ze worden wel sneller gerealiseerd. In het najaar van 2020 heeft Stedin samen met de Vereniging Nederlandse Gemeenten en woningcorporatie Aedes kennissessies georganiseerd om van elkaar te leren.

Aardgasloze nieuwbouwwijken
In 2020 is inmiddels 92% van de aangevraagde aansluitingen voor nieuwbouwwoningen in ons verzorgingsgebied aardgasvrij. Landelijk ligt dat over 2020 op 87%.

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.

Collectievendesk
Bij de Collectievendesk van Stedin kunnen energiecollectieven terecht met vragen over subsidieregelingen, 'teruglever'aansluitingen en meters. In 2020 heeft Stedin 20 projecten van energiecollectieven aangesloten en hiervoor teruglevering op het net gerealiseerd. (2019: 31).

Inductie Koken Piekreductie

Stedin onderzoekt in een flat in de Utrechtse wijk Overvecht-Noord de impact van elektrisch koken op het elektriciteitsnet en de eventuele mogelijkheden om deze door middel van batterij-opslag te voorkomen. In deze wijk gaan de komende jaren naar verwachting ruim 4.000 woningen over van koken op gas naar koken op inductie. Wanneer de proef slaagt, wordt mogelijk een investering in het elektriciteitsnet voorkomen of uitgesteld naar een moment waarop meer werkzaamheden in de ondergrond moeten plaatsvinden.

Het proefproject waarbij een batterij is geplaatst, voorzien van verschillende meetinstrumenten, in een flat van woningcorporatie Mitros, ging in september 2020 van start. De batterij kan mogelijk ook gebruikt worden voor het verlagen van piekstroom van bijvoorbeeld de lift. Het afvlakken van de pieken in energieverbruik kan daardoor ook resulteren in lagere vastrechtkosten voor Mitros, doordat de aansluitcapaciteit omlaag kan.

Wanneer de proef slaagt, bepalen we of we deze werkwijze kunnen opschalen naar andere flats. Individuele batterijen opereren in de wijk als één groot slim decentraal batterijsysteem. Leiden de kosten en baten van deze batterij tot een positieve businesscase, dan zijn extra investeringen in het elektriciteitsnet mogelijk niet nodig.

Warmtetransitie en waterstof
Ons gasnetwerk is van grote maatschappelijke en economische waarde. Het verwarmen van woningen met duurzame gassen en waterstof kan in de toekomst een alternatief zijn naast volledig elektrisch en warmtenetten. Zo kunnen wij ons gasnetwerk een tweede leven geven. Om waterstof als volwaardig alternatief te kunnen inzetten, is het daarom belangrijk om nu kennis en ervaring op te doen met (het transport van) waterstof. Dat doen we in verschillende projecten zoals in Uithoorn, Rotterdam Rozenburg en in The Green Village in Delft.

De kennis en ervaring die we opdoen in die projecten zetten we in om ervoor te kunnen zorgen dat Stad aan 't Haringvliet in 2025 de overstap kan maken van aardgas naar waterstof

via het bestaande aardgasnet van Stedin. Die overstap kan gemaakt worden als er voldoende draagvlak is onder de bewoners en als het veilig en betaalbaar is. In 2020 is een mede door Stedin ondertekende intentieverklaring aangeboden aan bewoners. De samenwerkende partijen hebben voortgang geboekt als het gaat om technisch inzicht (hoe ziet het totale waterstofsysteem eruit) en organisatie. Onder aanvoering van de gemeente is een aanvraag ingediend voor het Programma Aardgasvrije wijken. Dit heeft geresulteerd in een toekenning van € 5,6 miljoen.

In Uithoorn zijn in december 2020 veertien sloopwoningen gereed gemaakt voor tijdelijke verwarming met waterstof. Dit is een techniek die wereldwijd nog in de kinderschoenen staat en nu door Stedin voor het eerst in Nederland wordt toegepast. De ombouw van aardgas naar waterstof bestaat uit een aantal stappen waaronder het onderzoeken van bestaande gasleidingen en verbindingen zowel in de straat als in de woningen en het verwarmen van woningen met speciale waterstof cv-ketels. Zo leren we wat een ombouw van aardgas naar waterstof precies betekent voor ons als netbeheerder en voor de partijen waarmee wij samenwerken.

In Rozenburg is de proef met waterstofketels voortgezet. De waterstofproductie-unit is ge-update en er wordt onderzocht of het bestaande gasnet van Stedin aan de binnenkant schoon genoeg is voor distributie van waterstof. De voorbereidingen voor experimenten met waterstof in The Green Village in Delft zijn afgerond, zodat in 2021 de eerste projecten kunnen worden uitgevoerd.

Stedin is in 2020 onderzoek gestart naar onder andere waterstofkwaliteit en odorisatie (het toevoegen van een specifieke geur, zodat waterstof (net zoals aardgas) ruikbaar wordt). Intern bij Stedin is een waterstofkopgroep geformeerd. Het onderwerp 'waterstof' staat bedrijfsbreed op de agenda. Met de landelijke overheid heeft Stedin belangrijke stappen gezet op het gebied van regulering.

Binnen Netbeheer Nederland trekt Stedin ook op het gebied van waterstof samen op met andere netbeheerders. Ervaringen worden uitgewisseld en gezamenlijk wordt onderzoek uitgevoerd. Zo nemen we bijvoorbeeld deel aan het onderzoeksprogramma HyDelta. Hierin wordt gewerkt aan het wegnemen van barrières die opschaling van waterstofprojecten in de weg staan.

Missie H2

Om Nederland op de kaart te zetten als 'waterstofland' ondersteunt Stedin Groep 'Missie H2'. In Missie H2 bundelen zeven sterke bedrijven in de energieketen hun krachten om waterstof te promoten als belangrijke en duurzame energiedrager voor de (nabije) toekomst. Stedin Groep wil Nederland 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. De zeven partners zijn Gasunie, Shell Nederland, Remeha, Stedin Groep, Toyota, Port of Amsterdam en Groningen Seaports. Eén van de activiteiten om de aandacht voor waterstof te vergroten is het partnerschap van Missie H2 in TeamNL in de aanloop naar en tijdens de Olympische en Paralympische Spelen van Tokyo die nu in 2021 worden gehouden. Deze externe samenwerking hebben we intern door vertaald in de campagne 'Wij hebben goud in handen'.

Windsurfer Kiran Badloe uit TeamNL in gesprek met Stedin CEO Marc van der Linden bij waterstofproject de Green Village in Delft.

Verduurzaming industrie

Het Haven Industrieel Complex (HIC) Rotterdam is de meest energie-intensieve regio van Nederland: de Haven van Rotterdam levert momenteel een belangrijke bijdrage aan de CO_2-uitstoot. Om de klimaatdoelen voor de industrie te behalen, moet de benodigde nieuwe en aangepaste energieinfrastructuur tijdig beschikbaar zijn. Daarbij kan de restwarmte mogelijk gebruikt worden voor de stedelijke gebieden rondom de haven, zoals de stad Rotterdam.

Samenwerking en organisatie

In 2020 zijn vooral op organisatorisch vlak stappen gezet naar een betere samenwerking tussen de betrokken stakeholders in de verduurzaming van de industrie. De Werkgroep Infrastructuur HIC Rotterdam is effectief gebleken in het agenderen van belemmeringen op het gebied van infrastructuur-ontwikkeling. De deelnemers aan het overleg zijn het Havenbedrijf Rotterdam, Stedin, Deltalinqs, TenneT, Gasunie, Provincie Zuid-Holland, Gemeente Rotterdam en Institute for Sustainable Process Technology (ISPT).

Ook zijn er landelijk stappen gezet om overzicht en instrumenten te creëren die voor een betere afstemming tussen industrie en netwerkbedrijven leiden.

Taskforce Infrastructuur Klimaatakkoord Industrie (TIKI)

Om in kaart te brengen wat de uitdagingen zijn om de voor verduurzaming benodigde infrastructuur te realiseren, is de Taskforce Infrastructuur Klimaatakkoord Industrie (TIKI) ingesteld door minister Eric Wiebes van Economische Zaken en Klimaat. De TIKI bestaat uit voorzitter Carolien Gehrels (Arcadis), Marc van der Linden (Stedin Groep) en Hans Grünfeld (VEMW). TIKI kreeg als opdracht knelpunten, voorwaarden en oplossingsrichtingen voor het realiseren van de benodigde infrastructuur te inventariseren. De totale investeringskosten voor publieke infrastructuur (inclusief de landelijke waterstof backbone) tot 2030 zijn geraamd op €40 tot 50 miljard. Dit is exclusief private investeringen van de industrie die nodig zijn voor realisatie van projecten en lokale infrastructuur.

Cluster Energie Strategie & Data Safehouse

Een belangrijk advies van de TIKI, dat is overgenomen door de minister, is het ontwikkelen van een Cluster Energie Strategieën (CES). In de CES'en werken de industriële partijen en netwerkbedrijven samen aan het afstemmen van de projecten op de infrastructuurontwikkeling en vice versa. Stedin werkt samen in het HIC Rotterdam aan het verder definiëren en uitwerken van een CES voor 2021. Het CES wordt in 2022 en verder steeds vernieuwd en aangescherpt.

Een belangrijke voorwaarde voor een goede CES is betrouwbare technische en planningsdata over de te ontwikkelen industriële projecten. Omdat het uitwisselen van relevante data tussen industriële bedrijven en netwerkbedrijven vaak wordt bemoeilijkt door concurrentiegevoeligheid en mededingingsregels stelt het TIKI een data safehouse voor. Hierin kan in een vertrouwelijke en veilige omgeving data over voorgenomen investeringen van de industrie en netwerkbedrijven worden uitgewisseld.

In 2020 zijn Deltalinqs, Havenbedrijf Rotterdam en Stedin gestart met een pilot voor het ontwikkelen van zo'n data safehouse. In deze pilot werken we met 3-5 bedrijven samen aan keuzes over het technisch ontwerp (ICT-technologie en security keuzes) en de gebruiksvorm (governance structuur) van het safehouse. Deze pilot moet inzicht verschaffen over de toepasbaarheid van een dergelijk safehouse om te komen tot hogere voorspelbaarheid en planbaarheid van de infrastructuurbehoefte. De eerste inzichten verwachten we in Q2 2021.

Project Gridmaster: Ontwikkelen van adaptieve investeringsstrategieën

Dit project heeft als doel een samenstelling van gekoppelde modellen en methoden te ontwikkelen waarmee we in staat zijn de vele onzekerheden binnen de transitie van de industrie te verkennen. Ook willen we beter inzicht krijgen in 1) mogelijke transitiepaden, 2) de benodigde infrastructuur en 3) de mogelijke investeringsstrategieën. Dit model stelt partijen in staat om te gaan met de vele onzekerheden in de ontwikkeling van elektriciteit-, waterstof- en aardgasnetten en de verschillende investeringen die erbij horen. Partijen hebben in 2020 de samenwerkingsovereenkomst getekend en zijn in eind 2020 gestart met de uitvoering van dit project.

Deelnemende partijen zijn Stedin, TenneT, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam, Provincie Zuid-Holland, Gemeente Rotterdam, SmartPort, TU Delft, Siemens, Quintel en TNO.

Project Energiemix Studie

In het Energiemix-project brengen we de potentiële veranderingen in kaart van het energie- en grondstoffen-systeem van ongeveer 30 bedrijven in het HIC. Dit doen we in samenwerking met de bedrijven. Via interviews stellen we het huidige energie- en grondstoffenprofiel voor elke productie- en verbruiksunit vast. De experts bepalen dan voor elke unit de mogelijke duurzame alternatieven en vertalen deze naar transitiepaden. Uiteindelijk ontstaat er een totaal-plaatje voor het gebied. In 2020 is fase 2 van dit project uitgevoerd door TNO en Deltalinqs in opdracht van Stedin en Havenbedrijf Rotterdam. In deze fase zijn 42 bedrijven benaderd en hebben 31 bevestigd deel te nemen aan de studie. Van 22 bedrijven is inmiddels data verzameld en voor 12 bedrijven is een analyse uitgevoerd. Uit deze analyse ontstaat een "business as usual" (BAU) transitiepad en nog 3 te volgen transitiepaden voor de industrie in het HIC: BAU en CCS (CO_2-afvang en –opslag), BAU en waterstof en BAU en elektrificatie. In alle 4 de scenario's wordt een forse toename (4-5 keer zo veel) van de elektriciteitsvraag voorzien.

In de 2e helft van 2020 is gestart met fase 3 waarin de resterende bedrijven geanalyseerd worden. Voor deze fase is Gasunie toegetreden tot de groep van opdrachtgevers.

Systeemstudie Zuid-Holland

In 2020 is een systeemstudie uitgevoerd naar de energieinfrastructuren in Zuid-Holland in verschillende scenario's. De studie sluit aan bij de landelijke infrastructuur verkenning II3050, die uitgevoerd wordt in Netbeheer Nederland-verband. In deze energie-intensieve provincie moet het energienet worden uitgebreid met nieuwe verdeelstations en elektriciteitskabels. Opvallend is dat in deze provincie de meeste knelpunten veroorzaakt worden door elektriciteitsgebruik, in tegenstelling tot veel andere provincies waar de duurzame opwek tot knelpunten leidt.

De studie is uitgevoerd in nauwe samenwerking met de Provincie Zuid-Holland, de RES coördinatieteams, de drie regionale netbeheerders (Liander, Westland, Stedin) en de twee landelijk netbeheerders (TenneT en Gasunie) door een consortium van CE Delft, Quintel en TNO. De gezamenlijke uitvoering met meerdere stakeholders over sectoren (gebouwde omgeving, mobiliteit, industrie, landbouw) en voor verschillende energiedragers (elektriciteit, (aard)gas, biogas, waterstof, warmte en CO_2) lijkt een voorbeeld te worden voor toekomstige integrale studies.

Mobiliteit

Ook in 2020 zet de opmars van elektrisch vervoer in ons land door, maar het tempo is als gevolg van Covid-19 anders dan verwacht. De totale verkoop van auto's is in 2020 lager, maar het aandeel van elektrische auto's hoger. Zo was in september 2020 20,9% van de verkochte auto's een elektrisch vervoersmiddel.

De laagspanningsnetten van Stedin bieden gedurende het overgrote deel van de dag voldoende capaciteit om in de laadbehoefte van al deze elektrische voertuigen te voorzien tot tenminste 2030. Daarvoor moet er wel op een slimme manier worden geladen: smart charging. De noodzaak van Smart Charging (zie kader op deze pagina) in de gebouwde omgeving, is via simulaties inzichtelijk gemaakt. Als Smart Charging de standaardtechniek wordt in de gebouwde omgeving, dan kunnen we uitbreidingen in capaciteit van ongeveer 800 laagspanningsnetten en/of trafo's uitstellen of voorkomen. Dit levert niet alleen financieel voordeel op, maar leidt ook tot minder overlast voor gemeenten en burgers. Ook hoeven klanten niet te wachten op de plaatsing van een laadpaal.

De verwachting voor 2025 en 2030 wat het aantal elektrische voertuigen betreft is niet aangepast. 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.

Smart Solar Charging

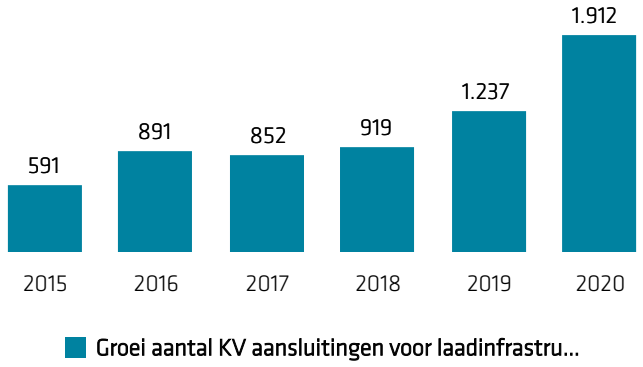
In de Utrechtse regio werken we aan een duurzaam energiesysteem op wijkniveau: met het Stedin-innovatieproject Smart Solar Charging slaan we lokaal opgewekte zonne-energie in (deel)auto's op via een slim en dynamisch snellaad- en opslagsysteem (Vehicle2Grid). De auto wordt zo onderdeel van het energiesysteem. 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. In 2020 hebben we 623 laadpalen geplaatst die geschikt zijn voor deze techniek (2019: 177). Dat is uniek in de wereld. Daarnaast nemen we de (technische) lessen die we hebben geleerd mee in andere aanbestedingen zoals in Zuid-Holland.

Groei van het aantal aansluitingen voor laadinfrastructuur ons verzorgingsgebied

In 2020 is Stedin in samenwerking met andere netbeheerders gekomen tot een nieuwe rapportage over het aantal aansluitingen voor laadinfrastructuur. Achter één aansluiting voor laadinfrastructuur kunnen één of meerdere laadpunten worden geïnstalleerd. Wij beschikken niet over de gegevens achter de aansluiting (het aantal laadpunten), maar wel over het aantal aansluitingen zelf.

Aantal aansluitingen kleinverbruik voor laadinfrastructuur

Het aantal kleinverbruik (KV) aansluitingen voor laadinfrastructuur is in 2020 toegenomen met 1.912 (2019: 1.237). Dat is een groei van bijna 55%.



Nationale Agenda Laadinfrastructuur

De Nationale Agenda Laadinfrastructuur (NAL) geeft concreet vorm aan de uitdaging waar we voor staan: 1,8 miljoen laadpunten in 2030. Binnen de NAL is gekozen voor een regionale aanpak waarbij iedere Samenwerkingsregio een Regionale Aanpak Laadinfrastructuur (RAL) moet opstellen en uitvoeren. Stedin is een belangrijke partner bij het opstellen van de regionale plannen in ons werkgebied: de uitrol van de laadinfrastructuur heeft een grote impact op onze netten en uitvoeringscapaciteit.

> 'Stedin moet immers rekening houden met een evenwichtige belasting van het energienetwerk.'

In de NAL is specifiek een passage opgenomen over de uitrol van private laadinfrastructuur. Het belangrijkste uitgangspunt is dat er eenduidige afspraken gemaakt moeten worden

over de manier waarop de semipublieke en private laadinfrastructuur, op bijvoorbeeld bedrijventerreinen en parkeergarages, bijdragen aan de publieke laadbehoefte. Eind 2020 is er voor iedere regio (dat zijn er 3 in ons werkgebied) een RAL opgesteld. Medio 2021 leveren gemeenten hun visies en vastgestelde plaatsingsbeleid op.

In Zeeland laad je op

In Zeeland is toerisme een belangrijk onderdeel van de economie. Met het thema "In Zeeland laad je op" maken de Provincie Zeeland en de Zeeuwse gemeenten de behoeften aan laadpunten zichtbaar. Netbeheerder Enduris toetst deze plankaarten aan de beschikbare netcapaciteit. Door in een vroeg stadium af te stemmen, zijn de wederzijdse verwachtingen realistisch en werken de partijen samen zodat de (buitenlandse) berijder van een elektrische auto niet wordt teleurgesteld.

ElaadNL

In samenwerking met de andere Nederlandse netbeheerders nemen Stedin en Enduris deel in ElaadNL: het kennis- en innovatiecentrum op het gebied van het slim laden van elektrische auto's.

Om grote aantallen elektrische voertuigen probleemloos en veilig te kunnen laden, moeten nog veel zaken geregeld worden. Zo worden in het testlab van ElaadNL elektrische auto's getest, onder andere op de effecten van het laden op de stabiliteit van spanning in het net. Door de omvorming van de wisselspanning van het net in gelijkspanning voor de batterij van de auto kunnen bij het opladen (supra)harmonische verstoringen ontstaan. Door slechte power quality kunnen andere apparaten verstoord raken en sneller slijten.

In 2020 heeft ElaadNL het voortouw genomen bij het opstellen van de NAL en de uitwerking daarvan. Bij aanbestedingen in verschillende gemeenten en provincies leveren zij de bestekken aan. Zo voorkomen ze dat er lokale verschillen optreden. ElaadNL heeft in 2020 elke laadpaal die op de markt is gekomen uitvoerig getest op kwaliteit zodat ze veilig op de Stedin, Alliander en Enexis netten kunnen worden geïnstalleerd. De standaarden en protocollen die nodig zijn voor smart charging zijn verder verbeterd, bijvoorbeeld op het gebied van Vehicle2Grid en cybersecurity. Op basis van mogelijke toekomstscenario's, schat ElaadNL in wat er op ons af gaat komen. Bijvoorbeeld bij elektrisch vrachtvervoer. Zo kunnen de netbeheerders hier rekening mee houden in plannen en investeringen. Naast vrachtvervoer is ook gekeken naar elektrische binnenvaart en bussen.

Een ander belangrijk aspect van een veilige laadinfrastructuur is cybersecurity. Vanwege de grote vermogens die al die ladende auto's samen vertegenwoordigen en de connectiviteit van laadpunten (verbonden met internet en aanstuurbaar) is een goede cybersecurity cruciaal. Om ons net betrouwbaar te houden, nemen alle betrokken partijen (zoals de leverancier van de laadpaal en de netbeheerder) maatregelen om hacks te voorkomen.

Op weg naar zero emissie bussen

In het beleid op stad- en streekvervoer is gesteld dat busmaatschappijen voor 2030 over moeten zijn gestapt op zero-emissievoertuigen. Begin 2020 rijden er ongeveer 770 elektrische bussen in ons werkgebied op een totaal van 5.236. stuks.

Het aantal elektrische bussen in het openbaar vervoer is per einde 2020 ruim 1.300 stuks, circa 25% van het totale aantal. Binnen het verzorgingsgebied van Stedin is de groei in het aantal elektrische bussen in 2020 bescheiden geweest. Er is onder meer in Rotterdam een toename van 50 elektrische bussen gerealiseerd. Nog steeds is de verwachting dat driekwart van de bussen in het openbaar vervoer al in 2025 elektrisch is.

Land- en tuinbouw

De agrarische sector is cruciaal in de energietransitie, omdat zij de ruimte hebben om hernieuwbare energie in voldoende omvang te produceren. Tuinders zijn vaak de innovatieve ondernemers die vliegwiel kunnen zijn voor een aantal ontwikkelingen. De grootste uitdaging is het lokaal afstemmen van de productie van duurzame energie op de vraag.

Publiek Private Samenwerking energie en landbouw

Stedin participeert in de Publiek Private Samenwerking (PPS) energie en landbouw met deelnemers van Wageningen Universiteit Research, LTO Noord, Alliander, TNO, Petawatts en Windunie.

Veel agrariërs verduurzamen door hun gebouwen te voorzien van zonnepanelen. Circa 90% van de opgewekte elektriciteit wordt aan het elektriciteitsnet geleverd, wat er voor kan zorgen dat Stedin haar netten moet verzwaren. In de PPS onderzoeken we of het mogelijk is om de zelfconsumptie door boeren van elektriciteit te vergroten, als onderdeel van verdere verduurzaming van de landbouw.

In 2020 is het rapport 'Zonder netverzwaring maximaal hernieuwbaar produceren' gepubliceerd. Hierin is het elektriciteitsverbruik van agrariërs onderzocht, en bepaald welk deel hiervan flexibel in te zetten is op het moment dat de zonnepanelen elektriciteit leveren.

> 'Het doel is om het aandeel zelfconsumptie van de zonne-energie te verhogen en zo netverzwaring te voorkomen.'

Uit het onderzoek blijkt dat een gemiddelde agrariër door slim afstemmen van het verbruik tot 260 zonnepanelen extra kan plaatsen zonder de aansluiting te hoeven verzwaren.

Voor 2021 wordt een pilot in de Hoekse Waard uitgewerkt met twee alternatieve oplossingsrichtingen: met een groep agrariërs groene waterstof maken voor waterstoftrekkers voor dieselvrije landbouw en het inzetten van een seizoens-overschrijdende thermische opslag voor de koeling van de oogst. Het gaat om 39 boerderijen rond Klaaswaal.

Tuinders leveren flexibiliteit

In de Zuidplaspolder helpen tuinders het elektriciteitsnet te ontlasten. Stedin heeft in 2020 contracten afgesloten met de partijen AgroEnergy en Tenergy. Zij staan in contact met tuinders in de Zuidplaspolder.

> 'Zodra Stedin merkt dat er een grote piek in elektriciteitsverbruik aan zit te komen, hebben Tenergy en AgroEnergy met tuinders de afspraak dat ze hun belichting uitzetten of warmtekracht-koppeling aan.'

Tuinders die bereid zijn om dit te doen, krijgen hiervoor een vergoeding.

Samen met drie tuinders kunnen AgroEnergy en Tenergy in de Zuidplaspolder in totaal voor vijf megawatt aan elektriciteit 'schuiven'. Dat is ongeveer de benodigde capaciteit om 5.000 huishoudens (vergelijkbaar met de plaats Moordrecht) van stroom te voorzien. Stedin, AgroEnergy en Tenergy bereiden zich nu voor op de uitvoering.

Daarnaast heeft Stedin in 2020 de eerste groep van meer dan 10 tuinders geactiveerd op het netbeheerdersplatform GOPACS. Zij vergroten zo samen met andere deelnemende partijen de beschikbaarheid van flexibiliteit in de markt. Flexibiliteit valt of staat met de aanwezigheid van voldoende deelnemers met een flexibele elektriciteitsvraag of -productie. Meer over flexibiliteit leest u hier.

© ing. Mitchell van der Meij

Vitaal vakwerk: Frederique Ankone

Frederique Ankone is projectcoördinator bij Meters & Aansluitingen Complex. Wat betekent het thema vitaal vakwerk voor haar? 'We gingen tijdens de lockdown door met werk dat vanaf de laptop gedaan kon worden, maar de monteurs stonden stil. Het was lastig om de motivatie erin te houden: waar doen we het voor?'

>Wat maakt jouw werk van vitaal belang? Met andere woorden, waarom is jouw werk belangrijk voor de organisatie en maatschappij?
'Samen met een collega stuur ik de sanering aan van verouderde elektra-aansluitingen. Ik ben verantwoordelijk voor de regio Den Haag. Toen we het project rond de slimme meters startten, kwamen we jute bedrading tegen, HAK-kasten met asbestkoord en Weber-kastjes. Vaak in oude portiekwoningen. We hebben er een project van gemaakt om ze allemaal te vervangen, omdat de meterwissels niet meer op een veilige manier gedaan konden worden of storingen kunnen veroorzaken. Er moet veel geregeld worden, van bodemonderzoek tot wegafzettingen. Mijn werk is van vitaal belang om elektra-aansluitingen veilig te houden.'

>Waaraan herken je de vakman/vrouw in jouw vakgebied?
'Voor mij gaat vakmanschap niet zozeer over kennis, maar eerder over gedrevenheid. Het beste uit jezelf willen halen, altijd willen blijven leren. Dat is voor mij echt een kwaliteit, dan krijg je veel voor elkaar. Ik ben blij dat ik veel collega's heb die zo'n goede drive hebben.'

>Hoe heb je gewerkt tijdens de lockdown? Wat was er anders dan normaal en hoe heb jij dat ervaren?
'Het was best even hectisch toen de eerste lockdown begon. We hebben ons project een tijd moeten stilleggen. We gingen door met voorbereidende werkzaamheden vanuit huis, maar het was lastig om de motivatie erin te houden: waar doen we het voor? De uitvoering van het werk is normaal gesproken ons doel. In juli mochten we weer van start. Het klantcontact verloopt soepeler dan verwacht: er is weinig gedoe, mensen houden afstand. Zelf werk ik veel vanuit huis en het gaat best goed, al mis ik de input van collega's, het praatje bij de koffieautomaat.'

>Hoe zorg je ervoor dat jij zelf vitaal en gezond blijft?
'In januari ben ik aangehaakt bij het programma van onze collega Irving Aarnoutse die destijds met een opleiding bezig was tot fitcoach. Een keer per week gingen we sporten, nu tijdens de coronatijd doen we de les 2 keer per week online. Inmiddels doen 18 collega's mee, dan gebruiken we bijvoorbeeld flesjes water als gewichten. Het lunchwandelen probeer ik er ook in te houden en voor mijn mentale gezondheid ben ik blij dat ik lieve mensen om me heen heb.'

>Waar haal je de meeste voldoening uit in je werk, met andere woorden, hoe houdt jouw werk jou vitaal?
'Ik vind het heel fijn om gedreven collega's om me heen te hebben. Samen komen we tot goede oplossingen. Ik word er ook blij van om steeds processen te verbeteren. Zo werk ik aan een beter plansysteem en daarmee maak ik het werk van collega's makkelijker. Dat is toch mooi?'

Elektriciteit

In 2020 zijn de onderwerpen flexibiliteit en congestiemanagement 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. De groei van het vermogen van zonnepanelen in de provincies Zuid-Holland en Utrecht is in 2020 bijvoorbeeld met 48% toegenomen ten opzichte van 2019.

Toekomstbestendige netten

Vraag en aanbod van energie zijn een stuk minder voorspelbaar geworden. Vooral de groei van decentrale, duurzame productie-installaties als zonneparken gaat snel - zo snel dat problemen met onze transportcapaciteit en spanningskwaliteit dreigen. Op Schouwen-Duiveland en Tholen zijn er bijvoorbeeld veel zonnedaken en windparken gebouwd. Die produceren samen meer elektriciteit dan er wordt afgenomen in het gebied. Om ons netwerk vitaal te houden, zoeken we naar efficiënte oplossingen.

Masterplan 2050

Om te begrijpen hoe de vraag naar energie zich gaat ontwikkelen, moeten we een helder beeld hebben van de benodigde energieinfrastructuur op de korte, middellange en lange termijn.

> ‘Samen met stakeholders geven we netplanning vorm via onze betrokkenheid bij de Regionale Energiestrategieën, De Nationale Agenda Laadinfrastructuur en de Transitievisies Warmte.’

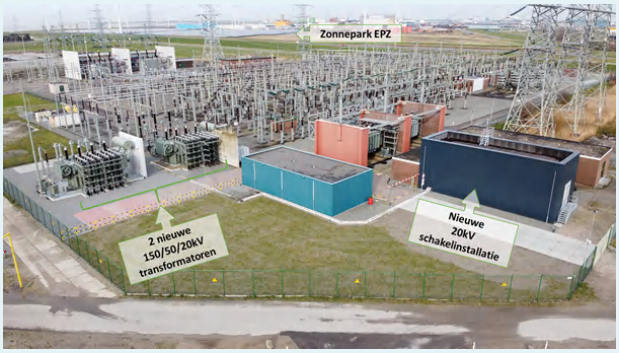
Met het Masterplan 2050 komen we tot overstijgende plannen die inzicht geven in de gevraagde investeringen in de transportnetten van Stedin op de langere termijn. Zo willen we desinvesteringen voorkomen en klaar zijn voor de transitie. De ruimtelijke inpassing van de infrastructuur is een belangrijke voorwaarde voor succes. Alleen al in de stad Utrecht gaat het om 65.000 m² aan benodigde ondergrondse ruimte tot 2050. Door dit inzichtelijk te maken, kunnen we op provinciaal en gemeentelijk niveau afspraken maken over de ruimte. Deze transparantie draagt bij aan maatschappelijk draagvlak, snellere realisatie en verlaging van de maatschappelijke kosten en investeringen. Voor het Havengebied Rotterdam, Amersfoort, Den Haag, Zoetermeer en Utrecht/Nieuwegein zijn de masterplannen al opgeleverd. Aan de overige gebieden werken we nog.

In 2018 heeft de ACM de veiligheidsregels voor nieuw aan te leggen laagspanningsnetten aangescherpt. De ACM heeft het voornemen om deze veiligheidsregels ook toe te passen op de bestaande netten. Dit betekent dat deze gecontroleerd moeten worden. Netten die niet aan de veiligheidsregels voldoen, moeten worden aangepast. Een van de oplossingen is om de verbindingen tussen twee laagspanningsnetten te verbreken. Dit beïnvloedt de energiestromen en kortsluitstromen op een positieve manier. Ontkoppelde laagspanningsnetten voldoen daardoor gemakkelijker aan de veiligheidseisen dan wanneer ze met elkaar verbonden zijn. Het bijkomende voordeel is dat de ontkoppelde laagspanningsnetten ook makkelijker geschikt gemaakt kunnen worden voor de energietransitie.

Investeren in hoofdverdeelstation Borsele

Om te kunnen anticiperen op een groeiende vraag van klanten, heeft Enduris geïnvesteerd om de netcapaciteit in Hoofdverdeelstation (HVS) Borsele flink te vergroten. Zo voorkomen we congestie.

Het HVS Borsele is voor Zeeland een belangrijk knooppunt in het net door de ligging in het havengebied van Vlissingen-Oost. Een gebied waar de ontwikkeling van het havengebied hand in hand gaat met de ontwikkeling van grootschalige duurzame energie. In Borsele is een nieuw spanningsniveau van 20kV (naast de al bestaande 10kV en 50kV) op dit HVS geïntroduceerd met een splinternieuwe 20kV schakelinstallatie. In maart 2020 is daarop de eerste klantaansluiting gerealiseerd. In april 2020 is een tweede offerte getekend voor een zeer groot zon-op-dakproject.



Veel voorkomende termen in dit hoofdstuk:

- **Netcapaciteit en transportcapaciteit** zijn synoniem en staan voor ruimte op het net.
- **Transportschaarste** is krapte op het landelijke en regionale elektriciteitsnet door de groei in grootschalige zonneparken en de toenemende elektriciteitsvraag in Nederland.
- **Congestie** treedt op als een netwerk onvoldoende capaciteit heeft om alle opgewekte en afgenomen elektriciteit te transporteren.
- Bij **Congestiemanagement** wordt met prijsmechanismen en marktwerking de vraag en het aanbod van energie gestuurd. We spreken dan over **flexibiliteit**.
- **Spanningskwaliteit** betekent dat de spanning op een aansluiting op het elektriciteitsnetwerk moet voldoen aan een bepaalde kwaliteit. Goede spanningskwaliteit is belangrijk om bijvoorbeeld te zorgen dat apparatuur goed blijft werken.

Transportschaarste

Om het net optimaal te kunnen benutten, moeten we plannen zo goed mogelijk laten aansluiten op de beschikbare capaciteit en onze huidige energie-infrastructuur maximaal benutten. Netbeheerders werken hiervoor samen aan oplossingen. Meer hierover leest u in de factsheet van Netbeheer Nederland 'Samen vernieuwen'. Hieronder lichten we een aantal van onze projecten toe.

Storingsreserve loslaten

Storingsreserve wordt ook wel de 'spitsstrook' of N-1- of N-2-redundantie genoemd. Dankzij de storingsreserve heeft het net een leveringszekerheid van 99,99%. Met die storingsreserve voorkomen of beperken we de duur van een onderbreking in grote gebieden door een storing. Ook kunnen we onderhoud aan onze netten uitvoeren zonder dat hiervoor een onderbreking nodig is. Door de groei van duurzame opwek is netverzwaring nodig, maar dit kost veel tijd. Voor onze 150kV hoofdverdeelstations staat wet- en regelgeving het nu niet toe om de storingsreserve in te zetten voor de versnelde aansluiting van duurzame opwek.

Voor veel zon -en windprojecten is het niet nodig om ze op de maximale capaciteit aan te sluiten. Door het inzetten van de bestaande storingsreserve in het net kunnen we ze alsnog aansluiten. Bij storing- en onderhoudssituaties wordt de zon- of windinstallatie tijdelijk terug- of afgeschakeld, zodat de leveringszekerheid voor andere netgebruikers onveranderd hoog blijft.

Het realiseren van het loslaten van de storingsreserve gaat verder dan het inregelen van de techniek. We hebben medewerking nodig van de klanten in het gebied die terugleveren. Er moet begrip zijn van wat N-1 betekent en wat de rechten en plichten zijn, en de netbeheerder en de invoedende klanten in het gebied moeten meer samenwerken dan voorheen.

Station Europoort - Storingsreserve (N-1) loslaten

In het station Europoort in het gelijknamige industrie- en havengebied is de grens van de transportcapaciteit bijna bereikt. Hier kiezen we voor het loslaten van de storingsreserve om de geplande en toekomstige zonne- en windparken tijdig te kunnen aansluiten. Het is van belang dat continu wordt gemonitord wat de beschikbare netcapaciteit en de werkelijke opwek zijn. Hierdoor kunnen we in geval van verminderde beschikbare netcapaciteit een restrictie aan de klant doorgeven, zodat de teruglevering kan worden afgetopt. De klant ontvangt hiervoor een stuurbox. Deze geeft een signaal aan de installatie van de klant, die de teruglevering van de zon- of windaansluiting tijdelijk beperkt.

We verwachten dat deze oplossing voor station Europoort in het derde kwartaal van 2021 is geïmplementeerd.

Cable pooling

Bij cable pooling kan – wettelijk toegestaan vanaf juli 2020 - op één aansluiting zowel zon- als windopwek op een kabel worden gecombineerd. Dit is van belang, want de totale capaciteit van een aansluiting wordt bij opwekinstallaties voor zon (12%) en wind (28%) maar beperkt benut. Het waait immers niet altijd en er is niet constant zon. Toch moet de aansluiting piekbelasting aankunnen. Bij cable pooling regelen we op piekmomenten, als de capaciteit van de aansluiting te klein is, het zonne- of windpark terug. Zo wordt de hoeveelheid verloren energie beperkt. Het rendement op een aansluiting kunnen we hiermee verhogen naar 39%, er zijn minder aansluitingen nodig en we kunnen

meer opwekvermogen kwijt op het net. Binnen Stedin werkten we in 2020 deze mogelijkheden uit en zorgen we voor de implementatie hiervan. Momenteel loopt er een eerste aanvraag van een eigenaar van een windpark, die zijn bestaande aansluiting wil uitbreiden met een zonnepark, om vervolgens los van elkaar te verkopen.

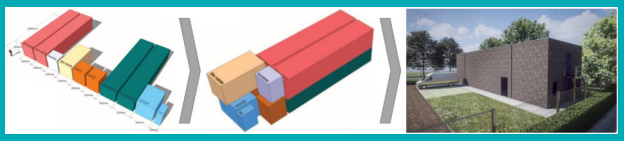
Station van de toekomst

Vanwege de energietransitie moeten we fors meer stations uitbreiden en er ook nieuwe bouwen. Het ontwerpen en bouwen van deze stations moet en kan gelukkig ook slimmer. Hoe? Door stations verder te standaardiseren. Dit kan niet altijd voor gehele stations, maar wel voor de modules waarmee we ze samenstellen. Door vervolgens deze modules slim te stapelen net als bij Lego blijven we flexibel genoeg om de stations te kunnen inpassen in de omgeving. In 2020 hebben we een omgeving ingericht voor het beheren van deze standaarden, is een verbeterproces ingericht en zijn de modules beschikbaar voor het meest voorkomende type station. Komend jaar worden de modules ontwikkeld voor de overige typen stations. De bouw van vijf van dit soort modulaire stations in Zoetermeer staan op de planning.

Efficiënt stationsontwerp door standaardisatie in Zoetermeer

De belangrijkste eisen en locatiespecifieke kenmerken van vijf locaties in Zoetermeer zijn in beeld gebracht. Op basis hiervan wordt een voorontwerp uitgewerkt voor station Zoetermeer 4. Dit station wordt gerealiseerd om woningbouwproject 'De Entreé' van elektriciteit te voorzien. In het voorontwerp voor Zoetermeer 4 wordt gekeken in hoeverre deze ook aan de locatiespecifieke kenmerken van de overige locaties voldoen.

De voordelen van een uniform ontwerp beperken zich niet alleen tot de ontwerpfase. Ook tijdens de realisatie verwachten we voordelen te hebben en overwegen we om deze stations in clusters aan te besteden. Zo kunnen we als Stedin samen met onze ketenpartners leren van de eerste realisatie en het geleerde gelijk toepassen.



Flexibiliteit

Door de energietransitie treedt er steeds vaker congestie in onze netten op. Hierdoor is er in toenemende behoefte aan flexibiliteit, als tijdelijke maatregel totdat een netverzwaring is uitgevoerd of als definitieve maatregel. Flexibiliteit biedt nieuwe (verdien-)kansen voor bestaande en nieuwe klanten en een oplossing om het bestaande elektriciteitsnet beter te benutten en betaalbaar te houden. Vanuit het strategisch initiatief System Operator wordt de inzet van flexibiliteit mogelijk gemaakt.

Bij flexibel werken staat het zo efficiënt mogelijk gebruiken van het (huidige) elektriciteitsnet centraal. Dit doen we door onder andere eindgebruikers, gemeenten en woningbouwcoöperaties te betrekken en in te zetten in een flexibel energiesysteem. Hiermee kunnen we meer grip krijgen op het aantal pieken als gevolg van de energietransitie, met als doel 30 à 40% van deze pieken te reduceren. In 2020 is 16 keer flexibele capaciteit op afroep ingezet in de pilot Zuidplaspolder en via GOPACS. In totaal voor 20 Megawatt.

Voorbeelden van flexibiliteitsprojecten zijn GOPACS, Zuidplaspolder en de proeftuinen in Hoog Dalem en Bleiswijk.

Netbeheerdersplatform GOPACS succesvol gestart

GOPACS is een gezamenlijk initiatief van de regionale en landelijke netbeheerders dat bedoeld is om (lokale) congestie op te lossen. Deze oplossing is gebaseerd op lokale flexibiliteitsmarkten, waarbij deelnemende partijen aangeven tegen welke prijs zij bereid zijn meer of minder elektriciteit te verbruiken of terug te leveren. Zodra er congestie op het net dreigt, doet de netbeheerder een oproep om flexibiliteit te leveren. Flexibiliteit valt of staat met de aanwezigheid van voldoende deelnemers met een flexibele elektriciteitsvraag of -productie. In 2020 is de eerste groep van 27 klanten aangemeld op het netbeheerdersplatform GOPACS. Zij vergroten zo samen met andere deelnemende partijen de beschikbaarheid van flexibiliteit in de markt.

In samenwerking met een aggregator hebben we een congestiesituatie nagebootst in het netgebied Bleiswijk waarin we daadwerkelijk flex hebben afgeroepen via GOPACS voor een gebied in Zoetermeer. Hiermee hebben we in de basis laten zien dat we in staat zijn om flexibiliteit uit de markt te benutten met het GOPACS-platform.

Uitbreiding elektriciteitsnet Zuidplaspolder

De afgelopen jaren is de elektriciteitsvraag in de Zuidplaspolder fors gestegen. Om in de toekomst nieuwe bedrijven en nieuwbouwwijken in dit gebied van elektriciteit te kunnen

blijven voorzien, breiden we de capaciteit van het net uit. Daarvoor bouwen netbeheerders TenneT, Stedin en Liander een nieuw hoogspanningsstation langs de A12-N219 bij Zevenhuizen in de gemeente Zuidplas. De bouw van het nieuwe hoogspanningsstation Zuidplaspolder is een flinke operatie. De voorbereiding is hiervoor al twee jaar gaande. Voor de bouw en de aanleg van de kabelverbindingen moeten de bestemmingsplannen worden aangepast. De gemeenten Zuidplas, Waddinxveen en Lansingerland zijn hierbij betrokken. Als dat is afgerond, kunnen de voorbereidende werkzaamheden half 2022 beginnen.

LEF; Lokaal, Energie en Flexibel

Hier gaat het om een lokaal energiesysteem waarin bewoners en bedrijven slim hun eigen opwek en verbruik combineren. Hierdoor zijn de kosten voor henzelf en het hele systeem lager. Proeftuinen vinden plaats in Hoog Dalem (Gorinchem) en Greenparc (Bleiswijk). In Hoog Dalem zijn in 2020 de deelnemers uitgedaagd om actief de pieken in het net te reduceren. Bijvoorbeeld door slim gebruik te maken van de warmtepomp of inductiekookplaat op vooraf voorspelde momenten. Eind 2020 zijn drie batterijen (12kW per stuk) geïnstalleerd bij de deelnemers, zodat begin 2021 kan worden gestart met het geautomatiseerd verhandelen van energie.

> ‘Hierdoor blijft er zoveel mogelijk lokaal opgewekte groene energie in de wijk en worden de pieken in ons net verlaagd.’

Stedin is lid van Energy Web dat een op de energiesector gerichte blockchain heeft opgezet. Deze technologie passen we toe in de proeftuin in Hoog Dalem.

In de pilot Greenparc Bleiswijk werkt Stedin samen met de deelnemende bedrijven en de TU Eindhoven om een toekomstbestendig tariefstelsel voor grootverbruik aansluitingen te ontwikkelen. Dit tariefstelsel voorziet in het efficiënter gebruik van beschikbare capaciteit van het lokale net. Ook wordt onderzocht of duurzame investeringen van klanten in bijvoorbeeld slimme laadpleinen of batterij-opslag, door toepassing van dit conceptuele tariefstelsel beter kunnen worden beloond. Deze pilot wordt in het 2e kwartaal van 2021 gestart.

Ook levert Stedin steun en kennis voor initiatieven van klanten waarin zogenoemde lokale energiecommunities ontstaan, onder andere de projecten Groene Mient (Den Haag) en Eemnes Energie.

Verzwaren

Het verzwaren van het elektriciteitsnet gaat gepaard met lange doorlooptijden. Het vervangen van een MS-station duurt zo’n 2 jaar. Hierdoor moeten nieuwe zonneparken vaak lang wachten tot ze aangesloten kunnen worden.

Problemen met netcapaciteit op elektriciteitsnet van Schouwen-Duiveland en Tholen

Netbeheerder Enduris verwacht dat de limiet voor het terugleveren door nieuwe, grote zonnedaken en windparken op het net van Schouwen-Duiveland en Tholen binnen afzienbare tijd wordt bereikt. Voor Schouwen-Duiveland en Tholen bestaat de oplossing uit het maken van een extra aansluiting op het landelijk hoogspanningsnet van TenneT. Dit is een tijdrovende klus van gemiddeld zo’n zeven tot tien jaar. TenneT en Enduris zijn nu tweeënhalf jaar bezig met de voorbereidingen. In het eerste kwartaal van 2021 start de inspraak voor de bepaling van de locatie van het station. Het station zal op zijn vroegst eind 2025 zijn gerealiseerd.

Structurele congestie afgekondigd

Omdat tijdelijke oplossingen het probleem niet verhelpen, heeft Enduris formeel ‘structurele congestie’ afgekondigd. Dat betekent dat Enduris voor nieuwe, grote zon- en windparken op Tholen en Schouwen-Duiveland geen capaciteit garandeert totdat de nieuwe aansluiting klaar is. Voor bestaande en nieuwe zonnepanelen van consumenten heeft het geen gevolgen. Voor hen is nog capaciteit op het elektriciteitsnet beschikbaar.

In de Zeeuwse RES is meegenomen dat het elektriciteitsnet op Schouwen-Duiveland en Tholen op korte termijn vol raakt. Daarom heeft dit vooralsnog geen gevolgen voor de Zeeuwse RES.

Het gebied waarin sprake is van structurele congestie

Opwek

Regionale Energie Strategieën

Vanuit de afspraken uit het Klimaatakkoord op het gebied van elektriciteit en gebouwde omgeving ontwikkelt elke regio de Regionale Energie Strategie (RES). In 2020 hebben de 14 RES-regio's waarin Stedin en Enduris betrokken zijn deze plannen samen met onder andere provincie, gemeenten, waterschappen nader vormgegeven. Regio's staan daarbij voor de complexe uitdaging om passende afwegingen te maken over onder andere ambitie, draagvlak, ruimtegebruik en infrastructuur.

Dienstverlening aan RES-Regio's

Stedin neemt actief deel aan werkgroepen in RES-regio's. Daarbij brengen we kennis in over de opbouw van het net en de plekken waar het huidige net het meest geschikt is om extra energieopwek uit hernieuwbare bronnen te faciliteren. Samen met de regio's wordt de ambitie verder geconcretiseerd en zijn voor alle regio's netimpactanalyses uitgevoerd. Daarbij stellen we vast wat de impact is van het voorgestelde scenario als het gaat om de benodigde ruimte, de benodigde tijd om de netuitbreidingen te realiseren en de investeringen die hiervoor nodig zijn.

Concept-RES

Op 1 oktober hadden de RES-regio's hun concept-RES ingediend. Het bleek dat de totale ambities de nationale doelstelling van 35 TWh grootschalige hernieuwbare energie op land ruim werd overschreden, met een landelijk totaal boven de 50 TWh. Het is goed om te zien dat er zo'n enorme drive is om invulling te geven aan de klimaatdoelstellingen. Ook bleek dat veel regio's sterk inzetten op het benutten van dakoppervlakten om daar zonnepanelen te plaatsen.

Naar de RES 1.0 en verder

In juli 2021 dient de RES 1.0 gereed te zijn. Regionaal worden de plannen aangescherpt en geconcretiseerd, waarna deze voorgelegd worden aan gemeenteraden. De daaropvolgende stap is het opstellen van uitvoeringsplannen en verankering conform de Omgevingswet. Dit moet zodanig zijn dat in 2025 vergunningen afgegeven kunnen worden.

Spanningsveld

Uit de uitgevoerde impactanalyses blijkt dat er flinke netuitbreidingen nodig zijn om de plannen van regio's te faciliteren. Het uitbreiden en verzwaren van onze elektriciteitsnetten kan jaren duren. Bijvoorbeeld vanwege onderzoeken naar beschikbare ruimte, inkoop- en vergunningstrajecten en het bij het proces betrekken van de omgeving.

De begrijpelijke wens van gemeenten en regio's is om vroeg in de planvormingsfase al over te gaan tot investeren in de netten zodat, als de plannen uiteindelijk definitief zijn, er gelijk doorgepakt kan worden. Te vroeg investeren is voor Stedin risicovol. Plannen kunnen in latere fasen nog wijzigen. Bijvoorbeeld doordat geplande windmolens na een participatietraject er toch niet komen. Of omdat voor een andere energieoplossing of ander gebied gekozen wordt. Het kan dan zijn dat de investering niet nodig of niet de juiste was in dat gebied. En bovendien kan het betekenen dat een andere investering, die wel nodig blijkt te zijn, daardoor niet (tijdig) gedaan kan worden. Als uit netberekeningen blijkt dat uitbreiding van ons net nodig is, zoeken we daarom naar concreetheid en zekerheid. Bij voldoende concreetheid en zekerheid nemen we de plannen van een gemeente of regio op in ons investeringsportfolio.

Gezamenlijk koers vasthouden

Door het projectenportfolio van gemeenten te koppelen aan de investeringskalender van Stedin kunnen we tijdig de juiste investeringen doen. En maken we de energietransitie planbaar en voorspelbaar. Het is belangrijk dat we dan ook gezamenlijk vasthouden aan de afgesproken koers. Ook al bevat de koers op de lange termijn natuurlijk meer speelruimte dan op de korte termijn.

RES Zeeland van concept RES naar RES 1.0

De RES Zeeland, het Zeeuws Energieakkoord, heeft als eerste de stap gezet van concept naar een 1.0-versie. Alle 15 betrokkenen – de 13 Zeeuwse gemeenten, provincie en waterschap - hebben met de concept-RES ingestemd. RES 1.0 is op het RES Zeeland Stakeholderevent op 29 oktober formeel aangeboden aan het Planbureau voor de Leefomgeving.

De groei van duurzame opwek in Zeeland vordert gestaag. Intussen zijn ruim 500 MW windenergie- en 260 MW zonne-energie-installaties gebouwd in Zeeland. Samen leveren die zo'n 5,5 PJ aan duurzaam opgewekte elektriciteit (1 PJ is voldoende om ongeveer 15.000 huishoudens een jaar lang van energie te voorzien). Dat is zo'n 50% van de totale doelstelling die in de RES Zeeland is opgenomen. Om de andere 50% te realiseren, wordt tot 2030 nog 160 MW wind- en 740 MW zonne-energiecapaciteit gebouwd.

Netinformatie beschikbaar maken

Digitalisering en datamanagement
Om de energietransitie op een betaalbare wijze te kunnen realiseren, moet Stedin digitaal inzicht hebben in alles wat in haar net plaatsvindt. Met dit inzicht kan zij het huidige net optimaal benutten en datagedreven investeren om toekomstige ontwikkelingen mogelijk te maken. Hiervoor is het noodzakelijk dat onze IT- en OT-infrastructuur (OT-infrastructuur zijn de slimme sensoren in ons netwerk die bijvoorbeeld detecteren of de spanning juist en betrouwbaar, wendbaar, betaalbaar en veilig is. Ook moet alle informatie zodanig verzameld en ontsloten worden dat de juiste beslissingen genomen kunnen worden.

In 2020 is de 2e versie van het Stedin datalake in gebruik genomen. Datalake 2.0 is een werkomgeving voor het data science team én de vernieuwde 'business intelligence' omgeving voor heel Stedin waarin rapportages en dashboards beschikbaar zijn. Hiermee is de basis gelegd om steeds meer data gemakkelijk beschikbaar te maken voor medewerkers. De migratie naar een cloudomgeving is gerealiseerd waardoor we veiliger, doelgerichter en efficiënter kunnen werken. Ook is ons data warehouse gerealiseerd. Hier worden data in context geplaatst en 'leesbaar' gemaakt zodat data-analisten en –engineers deze kunnen toepassen.

Data science
Het data science team heeft in 2020 opnieuw een aantal succesvolle cases afgerond. Zo is aangetoond dat we de aanwezigheid van hennepplantages kunnen detecteren in de gegevens van meer dan 2.000 smart grid terminals die in het net zijn geïnstalleerd. Er is ook gewerkt aan het opstellen van modellen voor korte termijn belastingprognoses van het elektriciteitsnet. Deze modellen zijn belangrijk voor het experimenteren met het flexibel afnemen, opwekken of invoeden van elektriciteit.

Daarnaast zijn modellen geproduceerd waarmee operationele processen efficiënter ondersteund kunnen worden. Bijvoorbeeld voor de beoordeling van foto's bij de intake van klantaanvragen, de planning van de inzet van storingsmonteurs en het efficiënt creëren van een detailontwerp van een elektriciteitsnet voor een wijk. Deze modellen worden in 2021 in gebruik genomen.

Data governance
Voor heel Stedin zijn dataeigenaren en -stewards benoemd. De domeinen waarvoor ze verantwoordelijk zijn, zijn afgebakend en gepubliceerd. Data is beter vindbaar binnen Stedin, wat een van de randvoorwaarden is om er meer waarde uit te halen. Met een aantal afdelingen is samengewerkt om gestructureerde datakwaliteitsmetingen op te zetten, om zo de betrouwbaarheid van data te verbeteren.

Nieuwe generatie assets
Om steeds een actueel inzicht te hebben in de belasting van de netten en de vrij beschikbare capaciteit wordt een nieuwe generatie slimme sensoren geïntroduceerd in de netten. Slimme sensoren stellen ons in staat om op afstand metingen aan de netten uit te voeren en – afhankelijk van de specifieke sensor – op afstand te schakelen of om zelfstandig te schakelen.

Middenspanningsstations
We verslimmen middenspanningsstations door het plaatsen van zogenoemde Smart Grid Terminals (SGT's). Deze SGT's genereren data, die wij veilig ontsluiten zodat deze beschikbaar worden voor gebruik. We verzamelen bijvoorbeeld data over het getransporteerde vermogen. Daarnaast nemen deze SGT's de schakelfunctie over voor de openbare verlichting.

Distributie automatisering
Een belangrijke voorwaarde om als system operator te kunnen werken is dat we actueel inzicht in de kwaliteit en capaciteit van het distributienet hebben. In 2020 is daarom beleid ontwikkeld voor distributie automatisering (DA) waarin dit is uitgewerkt. Medio 2021 wordt overgegaan naar een nieuwe slimme sensor, de zogenaamde DA box. In de komende jaren zal de plaatsing van dit soort slimme assets toenemen, en wordt tegelijk gewerkt aan de implementatie van een uitleesketen. Deze keten is een verdere doorontwikkeling van de slimme-meterketen, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de geleerde lessen die hierbij zijn opgedaan. Met de data uit slimme sensoren en meters hebben we actueel inzicht in de toestand van de netten en kunnen we toekomstscenario's doorrekenen.

> ' We kunnen zo efficiënter en effectiever onze netten beheren. '

Laagspanningsnet
De energieopwek vanuit hernieuwbare bronnen zorgt voor sterke variabiliteit in opwek en verbruik. Dat maakt dat ook het verslimmen van het laagspanningsnet (LS-net) belangrijk is zodat we data hebben en inzicht krijgen wat de situatie is van een deel van het LS-net. Met de DA light zetten we in op

het snel aanpassen van ons LS-net. In 2021 starten we met de daadwerkelijk implementatie.

Nieuwe algoritme voor behoud spanningskwaliteit laagspanningsnet

De energietransitie zorgt, naast een sterke toename van teruglevering, voor een significante toename in de fluctuatie van vraag en aanbod in het laagspanningsnet (LS). Het door netbeheerders gebruikte klassieke algoritme, dat uitgaat van een voorspelbaar gebruik en geen opwek, voldoet hierdoor niet meer. Deze ontwikkeling zal, zonder aanvullend actueel inzicht in het LS-net, leiden tot een afname van de spanningskwaliteit en daarmee tot een toename van klantklachten en - bij onderbreking van teruglevering - tot financiële schade voor klanten. Het inzicht dat we met de slimme meter verkrijgen stelt de netbeheerder in staat om gepland, tijdig en efficiënt passende maatregelen te nemen. Zonder dat inzicht kan alleen reactief gehandeld worden in geval van incidenten en klachten en moeten we de dan soms al urgente problemen oplossen met suboptimale maatregelen en onnodig hoge kosten. In 2020 is een aantal casussen ontwikkeld en ingevoerd die dit inzicht in onze actuele netsituatie vergroten en ook het snel oplossen en het effectief verhelpen van LS-storingen verbeteren. Hierdoor zijn we onder andere in staat geweest om maatregelen te nemen om storingen bij klanten en het afschakelen van zonnepanelen te voorkomen voordat deze problemen bij de klant optraden.

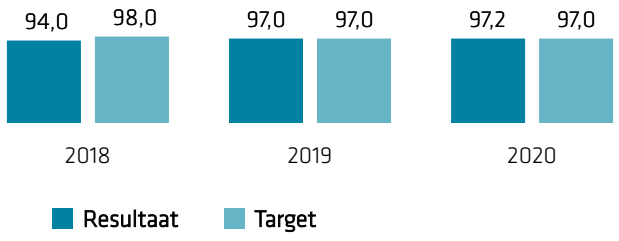
Telecom

Vanaf oktober 2018 neemt Stedin stapsgewijs in het hele Stedin-gebied een nieuw glasvezelnetwerk (Stedin Telecom Netwerk) in gebruik. Dit moderne telecomnetwerk legt een dataverbinding tussen alle automatiseringssystemen in transportstations en de grotere middenspanningverdeelstations in het gebied van Stedin. Hiermee krijgen we beter zicht op de werking van het energienet. Inmiddels hebben we dit gerealiseerd in Den Haag en in delen van Rotterdam, Dordrecht en Utrecht. Het is de bedoeling om dit in 2022 in het hele Stedin-gebied afgerond te hebben.

Beschikbare netinformatie inzetten voor de energietransitie

De energietransitie maakt dat wij onze netten snel moeten kunnen doorrekenen. Dit heet netrekenen. De vervolgstap is een digitaal model van het net waarin schakelstanden en meetdata worden meegenomen. Hiermee ontstaat meer inzicht in bedrijfsvoering en netplanning. Ook voor de Regionale Energie Strategieën (RES) moeten we toekomstige netontwerpen doorrekenen. Hiervoor zetten we de oplossing voor netrekenen in. Met de verschafte inzichten in de RES-opgave kunnen we tijdig en gericht verzwaren.

Beschikbaarheid slimme meter data (in procenten)



Voor het faciliteren van marktprocessen wordt het op een veilige, betrouwbare en efficiënte manier beschikbaar stellen van slimme meterdata steeds belangrijker. Marktpartijen streven naar een optimaal inzicht in het verbruik van hun klanten om hun energiebehoefte optimaal te kunnen voorspellen en zullen naar verwachting in toenemende mate flexibele prijzen aan hun klanten aanbieden. Dat resulteert in een toename in het aantal uitlezingen van slimme meters. Ook als gevolg van wetgeving rond het opslaan van data gedurende 24 maanden, zien we dat het aantal uitlezingen van slimme meters aanzienlijk toeneemt. Het borgen van de korte en langeretermijn beschikbaarheid van connectiviteit voor het bereiken en uitlezen van slimme meters is een belangrijke randvoorwaarde. Stedin handhaaft daarom het CDMA-telecommunicatienetwerk. In 2020 zijn investeringen gedaan die het mogelijk maken om de levensduur van het CDMA-netwerk te verlengen tot 2034. In 2021 gaan we over tot het plaatsen van LTE-meters op die locaties waar het CDMA-netwerk geen dekking heeft. De onderhandelingen met telecomproviders over het gebruik van het GPRS-netwerk lopen door, in samenwerking met andere netbeheerders.

Convenant netbeheerders en zonne-energiesector

Zonne-energiebedrijven vragen netbeheerders om in de toekomst grote pv-projecten maar op 70 procent van het piekvermogen aan te sluiten. Dat staat in een nieuw convenant tussen Holland Solar en Netbeheer Nederland. Bij de totstandkoming waren netbeheerders TenneT, Liander, Stedin en Enexis nauw betrokken.

Met het convenant wil de zonne-energiesector er samen met de netbeheerders voor zorgen dat het elektriciteitsnet minder belast wordt. Door pv-systemen met een grootverbruikersaansluiting maar op 70 procent van het piekvermogen aan te sluiten, kunnen er meer projecten gerealiseerd worden.

Vitaal vakwerk: Rashied Imambaks

Rashied Imambaks is data engineer. Wat betekent het thema vitaal vakwerk voor hem? 'Voor wat wij doen is vaak nog geen handleiding, die moeten we zelf schrijven. Dat houdt het werk leuk.'

>Wat maakt jouw werk van vitaal belang? Met andere woorden, waarom is jouw werk belangrijk voor de organisatie en maatschappij?
'In mijn werk is de belangrijkste vraag steeds: hoe krijg ik data van A naar B? A is dan een bronbestand, B is Datalake, ons systeem waarin alle data samenkomen. Datalake is als een soort supermarkt: waar je vroeger de melkboer en de groenteman had, komt nu alles in één winkel samen. Wij zorgen ervoor dat alle data netjes in de schappen liggen, zodat onze analisten er hun boodschappen snel en gemakkelijk kunnen doen. Zij kunnen zo bijvoorbeeld beter zien waar er precies knelpunten zijn op basis van gegevens uit de slimme meter. Daardoor kunnen we slimmer investeren en besparen.'

>Waaraan herken je de vakman/vrouw in jouw vakgebied?
'We hebben een relatief nieuw vakgebied en de problemen die we tegenkomen zijn dus ook nieuw. Een goede data engineer is onderzoekend, doelgericht en kan out of the box denken. We hebben in ons team mensen met allerlei verschillende achtergronden, ook een archeoloog. Zelf ben ik waterbouwkundig ingenieur.'

>Hoe heb je gewerkt tijdens de lockdown? Wat was er anders dan normaal en hoe heb jij dat ervaren?
'Ik werk sowieso veel achter de computer, dus ik kon vrij makkelijk mijn werk verplaatsen naar huis. Het was even wennen om geen collega's om me heen te hebben, maar het gaat redelijk soepel. Tijdens de hittegolf in de zomer ben ik wel een paar dagen naar kantoor gegaan, toen werd het te warm thuis.'

>Hoe zorg je ervoor dat jij zelf vitaal/gezond blijft?
'Normaal ga ik naar de sportschool, dus tijdens de eerste lockdown was ik minder fit toen die dicht was. Het sporten heb ik nu wel weer opgepakt. Ik let redelijk op mijn voeding, maar een aantal dagen per week "cheat" ik. Dan mag ik eten wat ik wil. Dat houdt me ook mentaal gezond.'

>Waar haal je de meeste voldoening uit in je werk, met andere woorden, hoe houdt jouw werk jou vitaal?
'In mijn vakgebied moet je voortdurend innoveren, dat vind ik een mooie uitdaging. Voor wat wij doen is vaak nog geen handleiding, die moeten we zelf schrijven. Soms moeten we data via 6 systemen naar een ander systeem krijgen. Dan moet je vervolgens testen of dat goed gaat: elke koppeling is weer anders. Van elke test leer je weer. Dat maakt dit werk leuk.'

3. Duurzame bedrijfsvoering

Ook als het om een duurzame bedrijfsvoering gaat, staat vakwerk centraal. We werken aan veilige omstandigheden voor onze klanten, medewerkers en omgeving. Met vakbekwame en vitale medewerkers nu en straks creëren we een sterk bedrijf. En met onze One Planet aanpak werken we aan een positieve milieu-impact.

Veiligheid en security

Veiligheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid staan bij ons hoog in het vaandel. Onze activiteiten om de energienetwerken aan te leggen en te onderhouden, brengen immers de nodige risico's met zich mee. Bij het veilig uitvoeren van onze werkzaamheden, hebben we oog voor alle betrokkenen: eigen en ingeleend personeel, medewerkers van ketenpartners en (onder)aannemers, en zeker ook de klanten en de omgeving. Voor een veilig resultaat is een nauwe samenwerking over de gehele keten essentieel. Vitaal vakwerk is dus ook veilig, duurzaam en betrouwbaar werken.

Vakwerk

Goed vakwerk, gebaseerd op de juiste opleidingen en ervaring, is een randvoorwaarde om onze werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Het naleven van veiligheidsvoorschriften vereist voortdurende aandacht. We laten onze medewerkers dan ook veiligheidsopleidingen volgen en zij herhalen die periodiek. Onze medewerkers beschikken over de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen en goed gereedschap dat ook jaarlijks tijdens de terughaalactie wordt gecontroleerd en gekeurd.

Houding en gedrag

We beseffen dat goed vakwerk niet alleen belangrijk is voor de veiligheid en kwaliteit, maar ook voor de juiste houding en gedrag. We hebben ook in 2020 hier dan ook ruime aandacht aan besteed door onze medewerkers regelmatig te trainen voor de veiligheidsopleidingen VCA, BEI en VIAG. In september en oktober hebben we onze tweejaarlijkse zogenoemde E-dagen gehouden, bedoeld voor alle elektromonteurs. In het programma is ingegaan op de dagelijkse actualiteit en op een veilige bedrijfsvoering. Hierbij is niet alleen gekeken naar de harde veiligheidsregels, maar juist ook naar de 'zachte' kant van veiligheid, gericht op menselijk gedrag. In 2021 worden de G-dagen georganiseerd voor monteurs die met gas werken.

Uitreiking Gouden Veiligheidsschoenen

De Stedin Gouden Veiligheidsschoen wordt jaarlijks uitgereikt als waardering voor personen binnen Stedin Groep die zich gedurende lange tijd en/of op zeer bijzondere wijze hebben ingezet voor veiligheid. De wijze waarop zij dit hebben gedaan is een voorbeeld voor de organisatie. Het uitreiken van deze prijs is zowel een waardering voor de persoon/personen in kwestie als een middel om de inzet voor veiligheid te promoten en veiligheidsbewustzijn te verhogen.

De Gouden Veiligheidsschoen ging naar David Henriquez, Ares Oosthoek, Peter Stam en Richard van Zuijdam.

Veiligheid in de keten

Ook onze ketenpartners spelen een belangrijke rol op het gebied van veiligheid. Houding en gedrag gekoppeld aan kwaliteit en veiligheid is een speerpunt. In 2020 hebben we 2.814 werkplekaudits uitgevoerd. Ook voeren we auditbezoeken uit. Onze rapporten zetten wij in een portal zodat onze aannemers direct toegang hebben tot onze bevindingen. We bezoeken onze aannemers elk kwartaal om de resultaten te bespreken. Daarbij kijken we naar hun managementsysteem en hun aanwijzingenbeleid, getoetst in

het kader van de BEI en VIAG. Incidenten en ongevallen onderzoeken en bespreken we. Veiligheidsissues en -beleid komen aan de orde tijdens een jaarlijkse rondgang op directieniveau.

Jaarlijks reiken we de Stedin Safety Award uit aan een van onze ketenpartners die het afgelopen jaar het best heeft gepresteerd op het gebied van veiligheid en kwaliteit. Door alle coronabeperkingen hebben we, in aangepaste vorm, de Stedin Safety Award op 14 oktober uitgereikt aan BAM Infra Energie & Water West B.V.

Voorkomen van arbeidsongevallen

We doen er alles aan om arbeidsongevallen te voorkomen. Een veilige en gezonde werkomgeving en het minimaliseren van risico's zijn hierbij van groot belang. Onder arbeidsongevallen verstaan we ongevallen met verzuim, met vervangend werk of medische behandeling. In 2020 hebben we onze doelstelling, om beneden de 34 ongevallen te blijven, gehaald. We zijn uitgekomen op 26.

Soort ongevallen voor Stedin Groep	2017	2018	2019	2020
Aantal dodelijke ongevallen	0	0	0	0
Aantal ongevallen met verzuim (verzuim > 1 dag, LTI)	37	24	17	3
Aantal ongevallen met vervangend werk (RWC)	5	8	11	15
Aantal ongevallen met medische behandeling zonder verzuim (MTC)	7	8	11	8
Totaal	49	40	39	26

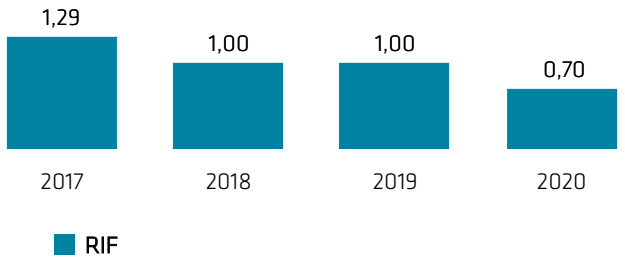
We monitoren onze veiligheidsprestaties op twee ratio's: de RIF en de LTIR.

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

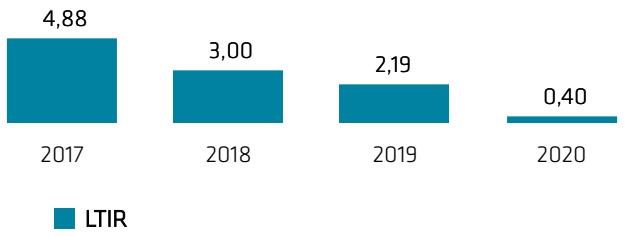
RIF

De RIF is medio 2020 uitgekomen op 0,70. De target was maximaal 0,90.



LTIR

De LTIR is medio 2020 uitgekomen op 0,40. De streefwaarde bedroeg maximaal 1,95.



De coronacrisis heeft een enigszins positief effect gehad op de veiligheidsratio's. De lagere verkeersintensiteit en de tijdelijk verminderde werkzaamheden hebben een rol gespeeld. Mede uit dat oogpunt hebben we voor 2021 dezelfde doelstellingen als in 2020.

Als we kijken naar de oorzaak van de arbeidsongevallen, dan blijken de meeste direct gerelateerd te zijn aan het werk. Bijvoorbeeld door in aanraking te komen met onder spanning staande delen of door brand- en snijwonden. Er is ook een groot deel te wijten aan vallen en struikelen.

Door de vele verkeersbewegingen bij de uitrol van slimme meters was het aantal verkeersincidenten groot. Vaak met alleen blikschade, maar soms ook met letsel tot gevolg. Begin 2020 zijn er voor alle monteurs trainingen gehouden ter verhoging van het bewustzijn in het verkeer. Mede hierdoor en door minder verkeersbewegingen als gevolg van de coronacrisis, is het aantal verkeersgerelateerde incidenten substantieel verminderd.

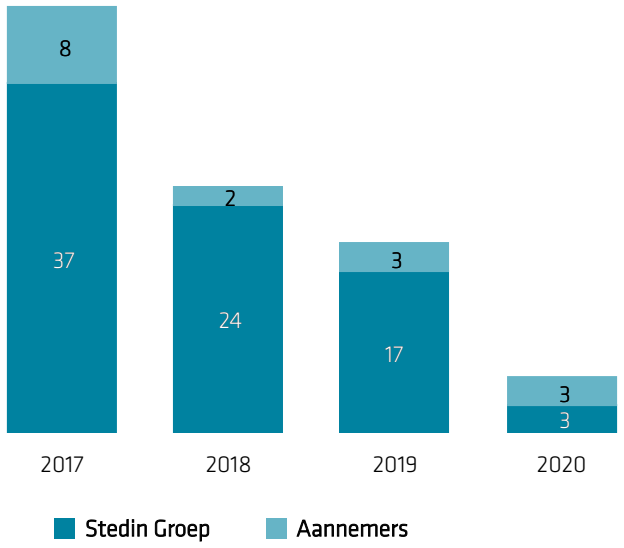
Oorzaak arbeidsongevallen met verzuim

De volgende twee tabellen geven inzicht in de oorzaak van de ongevallen met verzuim, inclusief hun aandeel in de LTIR.

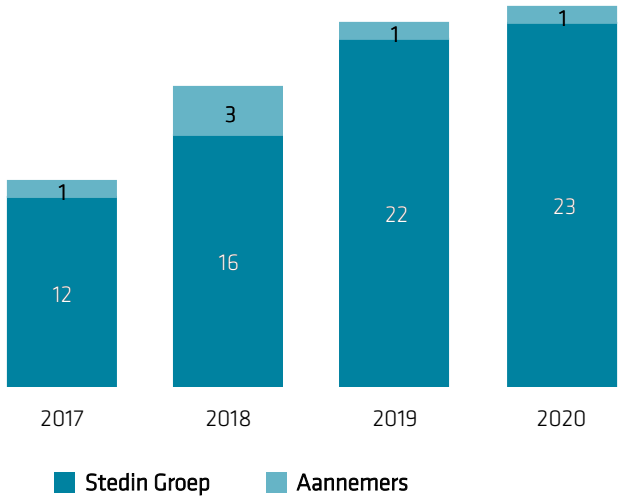
Oorzaak ongevallen	2017	2018	2019	2020
In het werk	23	20	17	14
Vallen, struikelen, uitglijden	16	9	11	11
Deelname aan het verkeer	10	11	11	1
Totaal aantal ongevallen	49	40	39	26

Oorzaak LTIR	2017	2018	2019	2020
In het werk	1,71	1,25	0,77	0,13
Vallen, struikelen, uitglijden	1,98	1,00	0,52	0,27
Deelname aan het verkeer	1,19	0,75	0,90	0,00
LTIR totaal	4,88	3,00	2,19	0,40

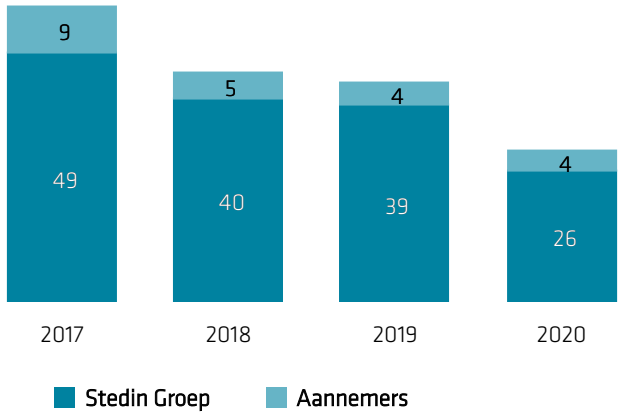
Arbeidsongevallen met verzuim inclusief aannemers
De volgende grafiek geeft inzicht in het aantal arbeidsongevallen *met* verzuim voor Stedin Groep en haar aannemers. De afgelopen drie jaren laten een dalende lijn zien. Wij denken dat dit ook te maken heeft met onze inzet om het veiligheidsbewustzijn te verhogen, niet alleen binnen onze organisatie maar ook bij onze ketenpartners. Daarnaast hebben we gezorgd voor tijdelijk vervangend werk.



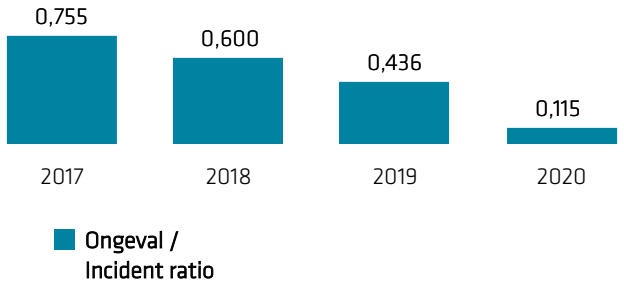
Arbeidsongevallen zonder verzuim
De volgende grafiek geeft inzicht in het aantal arbeidsongevallen *zonder* verzuim voor Stedin Groep en haar aannemers. De medewerker in kwestie blijft deel uitmaken van het arbeidsproces en er is geen verzuim.



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 vier jaren laten een dalende lijn zien.



Veiligheidsbewustzijn

In het derde kwartaal van 2020 is Stedin Netbeheer via een externe audit als geheel gecertificeerd voor trede 4 van de Veiligheidsladder. Dit is een norm om het veiligheids-bewustzijn (houding, gedrag en cultuur) te toetsen, in totaal zijn er 5 treden. Om dit veiligheidsbewustzijn structureel hoog te houden, zijn we een paar jaar geleden gestart 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 zijn we de laatste fase van het HRO-traject ingegaan. Na Bewust Worden en Bijleren richten we ons nu op Inslijten. De hierbij behorende activiteiten hebben als doel bewust te blijven en het bijgeleerde nog meer eigen te maken. De focus ligt op continu en individueel leren.

Milieu en gezondheid

Het voldoen aan alle milieueisen en het hanteren van de juiste milieuvoorschriften in de diverse situaties blijkt niet eenvoudig. In 2020 zijn we gestart met de ontwikkeling van een database die als routekaart gaat functioneren voor de uitvoerende afdelingen. Hiermee willen we onze mede-werkers opleiden en een handvat geven bij het herkennen, voorkomen en corrigeren van milieu-issues.

Daarnaast spelen we in op wet- en regelgeving rond schadelijke of milieuverontreinigende stoffen zoals bijvoorbeeld asbest. Deze hebben, naast risico's voor het milieu, ook risico's voor de gezondheid.

Crisisorganisatie

De Stedin crisisorganisatie is in 2020 geconfronteerd met de grootste uitdaging tot nu toe: de coronacrisis. Dit is de ultieme test: een crisis die we nog nooit hebben meegemaakt, die iedereen raakt en die uitzonderlijk lang duurt.

Deze situatie heeft bewezen dat de weg die we met het vernieuwde CrisisManagementPlan (CMP) zijn ingeslagen de juiste is. De lessen uit de coronacrisis verwerken we in een update van het CMP in 2021. Goed informatiemanagement binnen de crisisorganisatie is cruciaal, zeker nu.

We zetten mooie stappen. Informatiecoördinatoren zijn opgeleid, de informatie gestuurde manier van werken voor de crisisbeheersing, het netcentrisch werken, wordt getest en begin 2021 is het officiële GO-live moment.

Energietransitie

De verduurzaming van energiesystemen en de steeds grotere impact van alternatieve energiebronnen zoals wind- en zonne-energie, biogas en waterstof leiden ook vanuit het oogpunt van veiligheid tot nieuwe uitdagingen. Hiervoor moeten bijvoorbeeld tijdig veiligheidsvoorschriften worden ontwikkeld. Deze veiligheidsvoorschriften worden ontwikkeld met behulp van ervaring die we opdoen bij werkzaamheden op onze testlocaties.

Security

We zijn in 2020 geconfronteerd met inbraken en diefstallen uit bedrijfswagens en bedrijfsruimtes. We hebben verre-gaande preventieve maatregelen genomen ter beveiliging van onze assets. Fraude en een toenemende mate van agressie, bedreigingen en geweld richting onze medewerkers heeft de nodige aandacht geëist. We werken hierbij nauw samen met politie en securitybedrijven.

Fraude en veiligheid

Het stoppen van energiediefstal en het terugdringen van netverlies zijn belangrijke aspecten van zorgen voor de

veiligheid van het net. 17% van het totale netverlies van Stedin komt door fraude. We richten ons onder meer op het opsporen van illegale energie-afname met provisorische aansluitingen of manipulatie van de meter. Dit kan zeer gevaarlijke situaties opleveren, waaronder brand of gasexplosies. We werken samen met politie, gemeenten, woningbouwcorporaties, brandweer en drinkwaterbedrijven om de fraude te traceren.

Het totaal aantal fraudedossiers in 2020 was 1.023. In 423 van de gevallen ging het om hennepkwekerijen. Het schadebedrag dat hiermee is gemoeid in 2020, is € 2.016.744 (2019: € 2.877.874). Het totaal opgespoorde netverlies voor elektriciteit is 25.000 Mwh en voor gas 800.000m^3. Door de Covid-19 crisis hebben huisbezoeken en geplande acties een aantal maanden stilgestaan. Toch hebben we ruim 800 fraudedossiers opgemaakt.

Samen met onze data-office hebben we een succesvol project afgerond om proactief fraude te detecteren op middenspanningsniveau, waardoor we nu in staat zijn op grotere schaal fraude vroegtijdig op te sporen.

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 Groep 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 wij onszelf regelmatig laten 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 onze 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 delen wij kennis over dreigingen en maatregelen, werken we samen aan standaarden en aan onderlinge ondersteuning in geval van een daadwerkelijke dreiging.

Certificering

Stedin Groep voldeed in 2020 aantoonbaar aan de normen en richtlijnen op het gebied van veiligheid, kwaliteitsmanagement, assetmanagement, milieuzorg en arbeidsomstandigheden.

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 4		Veiligheidsladder, trede 3, HT
ISO 27001, Hoogspanning		ISO 27001, Multimedia
		ISO 27001, TUMS

Vitaal vakwerk: Fitsum Fesseha

Fitsum Fesseha is monteur in de regio Gouda-Nieuwerkerk-Rotterdam. Wat betekent vitaal vakwerk voor hem? 'Van werken word ik gewoon heel gelukkig.'

Waarom is jouw werk van vitaal belang?
'De maatschappij kan gewoon niet zonder stroom. Als de elektriciteit uitvalt, werken veel dingen niet. Stroom is van algemeen belang. Als kind speelde ik altijd al met kabels en nu vervang ik meters. Ik vind het mooi dat ik hier mijn vak van heb kunnen maken.'

Hoe herken je de vakman/-vrouw in jouw vakgebied?
'Het is iemand die altijd veilig thuiskomt. Daarnaast kan diegene creatief problemen oplossen en blijft die zich ontwikkelen. Het is ook heel belangrijk dat iemand goed communiceert met klanten. De klant moet begrijpen wat er aan de hand is en wat er nog moet gebeuren. Ik sta nog aan het begin van mijn opleiding en ik zou graag de komende jaren flink doorgroeien.'

Hoe was het werken voor jou tijdens de lockdown?
'Uiteindelijk heb ik drie maanden thuis gezeten: omdat ik altijd bij klanten thuis werk, mocht ik niet aan de slag. Ik vond het vervelend om thuis te zijn, van mijn werk word ik gelukkig en luieren is niets voor mij. Elke ochtend werd ik gewoon weer vroeg wakker. Ik heb de kans gepakt om aan mijn taal te werken. Ik kom oorspronkelijk uit Eritrea en ik wil graag leren om me perfect te uiten in het Nederlands. Toen we weer aan het werk mochten, vond ik het ongemakkelijk. Je wilt toch zeker weten dat alles veilig is, ook voor klanten. Ook is er minder contact. Voor mij is dat jammer, want als ik bij klanten thuis kom, is dat een kans om mijn taal te oefenen. Nu blijven mensen in de huiskamer zitten en heb ik minder gesprekjes.'

Hoe blijf jij zelf vitaal?
'Mijn werk houdt mij gezond, ik beweeg best veel en ik heb er plezier in. Daarnaast ga ik vaak 's avonds wandelen. Ook eet ik van nature gezond, dat kost me niet veel moeite.'

Hoe houdt jouw werk je vitaal?
'Het contact met klanten vind ik erg leuk. Mensen merken dat ik niet uit Nederland kom en dat levert veel leuke gesprekken op. Ze vertellen over hun beroep, waar ik weer veel van leer. Het contact met collega's vind ik ook erg leuk. Ook al werken we alleen, we spreken elkaar regelmatig en ze helpen mij. Ik heb het beroep dat ik wil hebben en elke ochtend heb ik zin om te gaan werken.'

Vitale medewerkers in een veranderende omgeving

We bouwen aan de toekomst van Stedin. We richten ons daarbij op de vitaliteit van onze collega's: vitaal vakwerk is ons doel. Dat doen we op basis van een aantal belangrijke pijlers: leiderschap, leren & ontwikkelen, inclusiviteit en wendbaar meebewegen met Stedin en haar omgeving. Daardoor zijn we in staat om regie te voeren en de juiste mensen, met de juiste vaardigheden op de juiste plek te hebben. Dit doen we steeds nadrukkelijker op basis van data en in samenwerking met de gehele Stedin organisatie.

Vitaliteit

Duurzame inzetbaarheid

Op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid was 2020 als gevolg van de Covid-19 een heel ander jaar dan we hadden verwacht. De focus lag direct op de vitaliteit van onze buitendienstcollega's en op de thuiswerkende kantoor-collega's. Voor beide doelgroepen is intensief en zorgvuldige ondersteuning gecreëerd.

> 'We kijken terug op een jaar waarin we, zeker gezien de omstandigheden, trots zijn op hoe we dit samen hebben gedaan. '

Voor de buitendienstcollega's is er veel begeleiding geweest rondom de persoonlijke veiligheid zowel in gedrag als in middelen. Voor de thuiswerkende collega's zijn er direct bij aanvang van het gegeven 'thuiswerken tenzij' diverse ondersteunende middelen geboden. Zo hebben alle thuiswerkcollega's de mogelijkheid gekregen hun werkplek goed in te richten met bureaustoel, scherm, koptelefoon etc. Alle artikelen werden thuisbezorgd op kosten van Stedin. Daarnaast zijn nieuwe middelen (cursussen, trainingen, materialen) geboden om collega's te ondersteunen in het vinden van een nieuwe structuur en vitaal blijven in deze nieuwe situatie. Naast de inzet die nodig was vanwege Covid-19 hebben we geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid.

Zo is er meer proactieve en individuele begeleiding geboden bij performance en verzuimcases en zijn we in staat geweest deze sneller op te lossen. Voor 260 collega's zijn individuele trajecten gestart om maatwerkoplossingen te bieden: begeleiding naar een andere functie binnen Stedin, een verbetering binnen de huidige situatie of ondersteuning naar een passende werkplek buiten Stedin. Deze aanpak loont, geeft inzicht en biedt echt duurzame oplossingen voor zowel medewerkers als Stedin.

Het afgelopen jaar is, binnen de nieuwe afspraken van de CAO, het Duurzame Inzetbaarheidsbudget van 500,- euro per medewerker breed onder de aandacht gebracht in de organisatie. Daar is een positieve respons op gekomen.

> '710 medewerkers hebben het Duurzame Inzetbaarheidsbudget ingezet om aan hun eigen vitaliteit te werken. '

Medewerkersmotivatie

Jaarlijks voeren wij een medewerkersmotivatie-onderzoek uit dat inzicht geeft in de mate van bevlogenheid en betrokkenheid van onze Stedin-collega's. Het onderzoek geeft per team gedetailleerd inzicht hoe we ervoor staan. Na het onderzoek volgt een actieve follow-up, waarbij we vanuit de inzichten en data het goede gesprek starten, onderling en in teams.

Stedin hanteert twee KPI's; bevlogenheid en betrokkenheid. Op beide KPI's heeft Stedin dit jaar hoger gescoord dan de afgelopen jaren en dan de gestelde doelstelling. Juist tijdens de Covid-19-periode is dit een positief signaal: de hoge mate van betrokkenheid en bevlogenheid blijkt stand te houden in deze afwijkende omstandigheden.

Bevlogenheid / Betrokkenheid	Target 2020	2017	2018	2019	2020
Bevlogenheid	7,5	7,4	7,5	7,5	8,0
Betrokkenheid	7,7	7,7	7,8	7,8	8,1

Ziekteverzuim

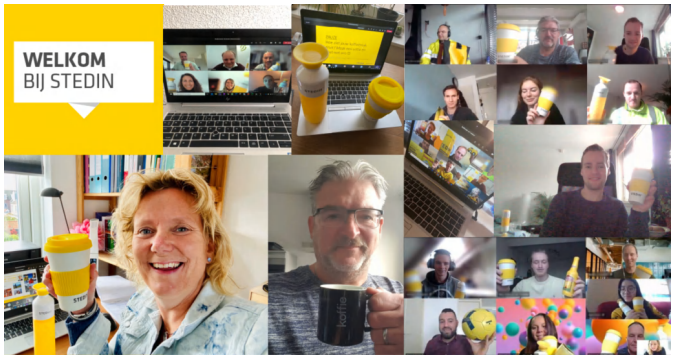
In 2020 is het ziekteverzuim gemiddeld lager uitgekomen dan in de afgelopen jaren. Door proactief en breed in te zetten op inzetbaarheid hebben we samen deze verlaging van het verzuim kunnen realiseren. Het verzuim over het gehele jaar was 4,2%.

Ziekteverzuim	2017	2018	2019	2020
Gem. verzuim sector Nijverheid en Energie (2e kwartaal 2020)	4,6%	4,5%	4,9%	5,0%
Ziekteverzuim % Stedin Groep	5,2%	5,0%	4,8%	4,2%
Meldingsfrequentie	1,0	1,1	1,1	0,9

Work-Life balance

Uit onze Motivatiemeter blijkt dat medewerkers zeer tevreden zijn over de flexibiliteit van de werktijden. Stedin Groep biedt flexibele mogelijkheden:

- De CAO netwerkbedrijven (CAO NWb), die van toepassing is op Stedin, omvat normale werktijden van 07.00 tot 21.00 uur, van maandag tot en met vrijdag. Medewerkers die niet volgens een rooster werken of voor wie vaste uren niet van toepassing zijn, kunnen hun werktijden in overleg met hun leidinggevende zelf regelen (en zelfs dagelijks variëren). Op basis van de CAO NWb kunnen medewerkers boven op 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 op Stedin-medewerkers. Ook is een de Vitaliteitsregeling geïntroduceerd.
- De reguliere afspraak rond flexwerken is: in overleg met de leidinggevende en als een functie zich ervoor leent kan een medewerker flexibel werken, bijvoorbeeld vanuit huis. Informatie hierover is voor onze medewerkers beschikbaar op ons intranet. In verband met Covid-19 werkt iedereen die dat kan nu thuis. Medewerkers hebben de faciliteiten gekregen om dat te kunnen doen.



De introductieochtenden voor nieuwe medewerkers vonden dit jaar virtueel plaats.

Zorgverlof en buitengewoon, bijzonder verlof

Stedin biedt geen (on-site) kinderopvang. Medewerkers die gebruik maken van kinderopvang ontvangen een vergoeding van de Rijksoverheid en kiezen hun eigen kinderopvang. In geval van een zieke in je naaste omgeving of bij een onvoorziene, dringende situatie die directe actie vereist (bijvoorbeeld om een ziek kind van school te halen) hebben medewerkers wettelijk recht op betaald speciaal verlof (kortdurend zorgverlof of calamiteitenverlof).

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

Leiderschap

Uiteraard is leiderschap essentieel om de Stedin-organisatie door deze roerige tijden te loodsen. Tegelijkertijd hebben we hoge ambities als het gaat om de rol van Stedin binnen de energietransitie. Daarom hebben we dit jaar een verdiepingsslag gemaakt op ons al bestaande leiderschapsprofiel, in nauwe samenwerking met diverse leidinggevenden en een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad. Zo willen we versnellen als organisatie en helderder in beeld krijgen wat we nodig hebben qua leiderschapsgedrag. Ook krijgen we daarmee een scherp beeld van waar we staan. In het leiderschapsprofiel formuleren we helpend en niet-helpend gedrag om onze ambities voor de toekomst te realiseren. Komend jaar worden alle leidinggevenden via een 360 graden-onderzoek getoetst aan dit profiel en richten we een palet aan benodigde middelen voor ontwikkeling van leiderschap in.

Daarnaast zijn de volgende middelen voor ontwikkeling van leiderschap aangeboden:

- *Strategie kickstart en twee kick-forward dagen*. Deze dagen zijn voor alle leidinggevenden om kennis op te doen over strategische ontwikkelingen en deze te vertalen naar het eigen team. Deze bijeenkomsten zijn in 2020 volledig online vormgegeven. Aan de twee online sessies hebben respectievelijk 245 en 220 leidinggevenden deel genomen. Ze hebben de online bijeenkomsten beoordeeld met een 7,9.
- *Traineeship Toekomstmakers*. Een tweejarig trainee-programma voor startende, talentvolle medewerkers met als doel talent op te leiden tot 'leiders van de toekomst'. In 2020 is de 3e lichting gestart van 7 nieuwe Toekomstmakers. De eerste lichting is met succes ingestroomd op vaste posities binnen Stedin.
- *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 beginnend leidinggevenden.
- *Horizon*: 10-maanden executive programma**.** Het doel is om onze strategische leidinggevenden te ondersteunen bij hun ontwikkeling en onze missie 'samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie' waar te maken.

Leren & Ontwikkelen

Met verschillende middelen ondersteunen we de doorlopende opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers. Wij bieden een laagdrempelig aanbod voor alle medewerkers. Daarnaast stimuleren we via de gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers dat ieder zich op zijn vakgebied blijft scholen en investeert in zijn persoonlijke ontwikkeling.

In 2020 zijn er 2.321 opleidingen gevolgd. De investering in opleidingen was in 2020 in totaal € 3.873.069. Dit is gemiddeld € 1.096 per medewerker. Dit betreft de cijfers van Stedin inclusief NetVerder en exclusief DNWG en alle technische opleidingen die onze Bedrijfsschool aanbiedt.

Bedrijfsschool

Door zelf mensen op te leiden, zorgen we in deze jaren van tekort aan technici voor een goede in- en doorstroom van nieuwe technische collega's. De Bedrijfsschool is een bijzonder onderdeel van Stedin. Velen hebben door de Bedrijfsschool de afgelopen jaren een stabiele maatschappelijke positie kunnen verwerven. We investeren daarbinnen ook nadrukkelijk in mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met onder meer speciale klassen voor statushouders en participatiekandidaten.

In 2020 heeft de Bedrijfsschool ongeveer 34.000 inschrijvingen gehad voor inhoudelijk technische opleidingen, veiligheidsopleidingen zoals BEI en VIAG, en bedrijfstrainingen gericht op veiligheid. Zo'n 162 leerlingen zijn in 2020 opgeleid tot startend monteur en hebben hun MBO-diploma behaald.

Bedrijfsschool	2017	2018	2019	2020
Opgeleid tot monteur	279	300	350	361
Aantal gevolgde opleidingen	33.509	27.411	30.000	34.000
Aantal toegekende MBO-diploma's	89	73	169	162
Opleidingsbudget Techniek & Veiligheid	€ 8,2 mln	€ 10 mln	€ 11 mln	€ 8,8 mln
Opleiding zij-instromers tot slimme meter monteur	88	82	51	0

De vraag naar vakgerichte opleidingen verandert de komende jaren. De focus die de afgelopen twee jaar lag op junior monteurs die aan de slag konden met het vervangen van slimme meters zal plaatsmaken voor het equiperen van personeel richting een vakbekwaam handelende monteur. Daarbij denken we aan een breder inzetbare monteur die vanuit kennis en ervaring binnen meerdere operationele eenheden ingezet kan worden. En aan het breder opleiden van de huidige medewerkers door actief werk te maken van opleidingen gericht op doorstroom.

Passend bij deze ontwikkeling is in 2020 opnieuw gekeken naar de positionering van de Bedrijfsschool. De inzet van de Bedrijfsschool is essentieel voor de borging van de continue in- en doorstroom van technisch personeel. Wij hebben de ambitie om meer samen te werken. Zowel in de keten als binnen de sector, om zo onze opleidingscapaciteit nog breder en efficiënter in te zetten.

Bedrijfsschool tijdens de intelligente lockdown

Covid-19 heeft flinke impact gehad op het werk van de bedrijfsschool. Er is ingezet op digitale leertechnieken en zelfstudie. Vervolgens is er met man en macht aan gewerkt om alsnog iedereen het praktijkdeel van zijn opleiding te laten afronden voor het einde van het schooljaar 2019-2020. Alle opgelopen studievertragingen door Covid-19 zijn in oktober 2020 weer geheel ingelopen.

Voor de voor alle netbeheerders verplichte certificering van medewerkers voor veilig werken (BEI- en VIAG-aanwijzingen) is in samenspraak met Netbeheer Nederland door de installatieverantwoordelijken dispensatie verleend. Ook deze achterstand is inmiddels weggewerkt.

Ondanks deze uitdagingen kende de Bedrijfsschool in 2020 maar liefst 162 MBO-diploma's toe. Door Covid-19 was een traditionele diploma-uitreiking niet mogelijk. Daarom was er een drive-in-uitreiking. Het terrein van de Bedrijfsschool was omgetoverd tot een "drive-in bioscoop". Vanuit de bedrijfsbussen en -auto's keken de geslaagden naar een filmpje en daarna haalden ze hun MBO-diploma op. In het filmpje feliciteerden de docenten, praktijkbegeleiders, collega's en de Rotterdamse Wethouder Said Kasmi (onderwijs, cultuur en toerisme) de studenten met hun prestatie.

In 2020 hebben verschillende projecten binnen de Bedrijfsschool plaatsgevonden waar we met trots op terugkijken:

- Het digitaliseren van het leeraanbod binnen het schakelcentrum en de Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL)-opleiding.
- Een op maat ontwikkeld opleidingsplan binnen de BBL, zodat leerlingen ondanks Covid-19 toch konden afstuderen.
- Doorontwikkeling lesmateriaal voor de groep 16-jarigen, waarmee intensiever en gerichter leerlingen worden meegenomen in de Stedin-context.
- Intensieve samenwerking met DNWG, waarbij maatwerk wordt geleverd ten aanzien van het opleidingsaanbod.
- De doorontwikkeling van de Bedrijfsschool gericht op de toekomst in samenwerking met onder andere netbeheerders en ketenpartners. Er is gekeken naar uitbesteding, nieuwbouw, innovatie en kosteneffectiviteit. Hiermee ligt er een heldere onderbouwing voor verdere acties in 2021.

Aan het werk in de bedrijfsschool

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.

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 hij of zij bezwaar maken. Dit kan ook bij het meldpunt Integriteit & beveiliging. Hier leest u meer over ons integriteitsbeleid.

Op het terrein van 'inclusieve samenleving' richten wij ons op drie gebieden; een divers medewerkersbestand, samen zorgen dat iedereen mee blijft doen en maatschappelijk betrokken ondernemen. De tabel op deze pagina geeft de betreffende KPI's weer voor 2020 met de bijbehorende resultaten. Over hulp voor huishoudens bij energiebesparing vertellen we meer in de paragraaf 'Interactie met onze omgeving'.

In 2020 is een start gemaakt met de verdere vormgeving van beleid rondom diversiteit en inclusiviteit. Hiervoor is een bewustwordingssessie met de top-20 gehouden en zijn ambities in het jaarplan voor 2021 geformuleerd. In 2021 doen we een nulmeting; zowel kwantitatief – hoe is de feitelijke samenstelling van ons medewerkersbestand – als kwalitatief: hoe inclusief is onze organisatie. We formuleren vervolgens targets voor 2030 en stellen een roadmap op daarnaartoe, met aandacht voor het vergroten van het draagvlak en we zetten de activiteiten per deelonderwerp voort en verder te brengen.

Inclusieve samenleving	Target 2018	Behaald 2018	Target 2019	Behaald 2019	Target 2020	Behaald 2020
Stageplaatsen jongeren (in % van medewerkersbestand)	>1%	100,0%	>1%	100,0%	>1%	100,0%
Participatiebanen invullen	84,5	18,0%	90,2	48,0%	97,3	68,7%
Instroom statushouders in leer-werk traject tot monteur	10	100,0%	9	90,0%	9	11,1%
Hulp voor huishoudens bij energiebesparing (via Energiebank Rotterdam)	100%	10,0%	100%	54,0%	100%	30,0%

Divers medewerkersbestand

We herkennen en erkennen alle doelgroepen en hebben waar nodig specifiek beleid. De medewerkers van Stedin hebben het recht op vrijheid van vereniging en verschillende doelgroepen hebben gebruik gemaakt van dit recht. Hieronder lichten we deze toe.

Jongeren: 22% van ons medewerkersbestand bestaat uit jongeren en (jong)volwassenen tot 35 jaar. We stimuleren de instroom van deze groep door middel van BBL-opleidingsplaatsen en een traject voor 16-jarigen bij onze bedrijfsschool, het bieden van stageplaatsen (in 2020 ondanks Covid-19 126 stagiaires) en campusrecruitment (derde lichting toekomstmakers). Daarnaast zijn veel jonge, bevlogen medewerkers lid van Jong Stedin Groep (700 leden), een vereniging die zich richt op onderlinge verbinding en het bouwen aan een succesvolle organisatie.

Aantal stageplaatsen	2017	2018	2019	2020
Target 2020 > 1% medewerkersbestand (Gerealiseerd: 2,9%)	96*	109	122	126

* Excl. DNWG

Man/vrouw-verdeling: Slechts 17% van ons medewerkersbestand bestaat uit vrouwen. Het percentage vrouwen per functieniveau ziet er zo uit:

- Strategisch leidinggevenden: 35,5%;
- Tactisch leidinggevenden en senior professionals: 19,3%;
- Overige functiegroepen: circa 16%.

Binnen Stedin Groep bestaat het netwerk F-EMPOWER, dat zich actief richt op het empoweren van vrouwelijke medewerkers.

LHBT: Stedin heeft geen beleid op dit gebied, maar medewerkers organiseren sinds dit jaar wel zogenoemde 'regenboogborrels'. Deze bijeenkomsten moeten er onder andere toe bijdragen dat medewerkers zich vrijer voelen om op hun werk te praten over hun privésituatie, ook al wijkt die af van de collega's om hen heen.

Afstand tot arbeidsmarkt: We doen extra ons best voor mensen die een duwtje in de rug nodig hebben, zodat zij werk kunnen vinden én houden. In 2020 lag de focus op mensen met een arbeidsbeperking (participatiewet) en statushouders.

Participatiewet

Stedin Groep streeft ernaar om invulling te geven aan de banenafspraak van de participatiewet. De target voor 2024 is om 141 participatiebanen gecreëerd te hebben sinds de wet in 2015 is ingevoerd.

In 2019 is het Service Team Operations opgericht. In dit team worden jongeren met een arbeidsbeperking (een vanuit het UWV of gemeente gegeven indicatie banenafspraak) 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

Gouden veiligheidsschoen sociale veiligheid

Om duidelijker waardering te laten blijken voor het aspect sociale veiligheid en om dit onderwerp een extra impuls te geven, is er dit jaar een Gouden Sociale Veiligheidsschoenen uitgereikt. Deze gouden schoenen zijn een waardering voor medewerkers die een lans breken voor een thema of incident binnen het brede domein van sociale veiligheid. De jury bestaat uit de vertrouwenspersonen, de voorzitter van de OR en de Compliance Officer.

De Gouden Sociale Veiligheidsschoen is uitgereikt aan Anneroos Renaud en Laurens Ohlenroth. Zij zijn gestart met het organiseren van een 'huisje boompje beestje borrel'. Hun wens was een werkplek waar collega's zich vrij voelen om te vertellen over hun huisje-boompje-beestje, zeker als dat anders is dan dat van de meeste andere collega's. De jury is van mening dat dit initiatief bijdraagt aan het gevoel van 'mogen zijn wie je bent', openheid en bewustwording op dit thema creëert en een bijdrage levert aan de sociale cultuur binnen Stedin.

het opleidingsmateriaal praktijkgericht gemaakt en de werkbegeleiders een rol gegeven in het overbrengen van de kennis. De resultaten zijn veelbelovend: het slagingspercentage is hoog en de uitval laag. Eind 2019 werkten 17 mensen met een arbeidsbeperking voor het Service Team Operations, eind 2020 was dit uitgebreid tot 37 assistent-monteurs in opleiding. Een aantal van hen heeft inmiddels de overstap gemaakt naar een regulier operationeel team binnen Stedin. De planning is om het Service Team Operations in 2021 door te laten groeien naar 49 leerlingen, goed voor ruim 61 participatiebanen (1 participatiebaan is 25,5 uur per week). We zetten ons actief in om meer vrouwen te enthousiasmeren voor de techniek en dit opleidingstraject in het bijzonder. In januari start een groep van zeven dames bij het Service Team Operations.

Ook op andere plekken binnen onze organisatie hebben we banen gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking. Helaas zijn dit er minder dan voorzien. De belangrijkste reden hiervoor is de coronacrisis en de beperking om mensen in de praktijk intensief te kunnen begeleiden. Ook hebben we afscheid moeten nemen van een aantal kandidaten. De groei van het Service Team Operations zorgt per saldo voor een stijgende lijn in 2020.

KPI's Participatiewet - medewerkers met een arbeidsbeperking	2017	2018	2019	2020
Target	12,3	84,5	90,2	97,3
Concrete vacatures eind 2020	8,0	2,0	10,0	9,0
Gerealiseerd per 31-12-2020	8,1	19,0	43,4	66,9
Gestart maar vertrokken	6,4	1,0	8,0	10,0

Statushouders in opleiding & als monteur

In 2020 hebben 9 statushouders, die in 2018 begonnen aan hun leer-werktraject bij Stedin, hun diploma behaald. Een prachtige prestatie, omdat zij erin geslaagd zijn binnen de normale periode van 2 jaar de gehele opleiding af te ronden. Alle 9 kandidaten hebben een aanstelling als monteur bij Stedin gekregen en krijgen waar nodig taalondersteuning.

De tweede groep statushouders, die in 2019 startte met het voorschakeltraject bij Stedin, is inmiddels bezig met de opleiding tot eerste monteur laag- en middenspanning (niveau 3) bij onze Bedrijfsschool. Van de 8 kandidaten die startten in het traject, hebben wij 6 kandidaten een leer-werkplek geboden. Vanwege de coronacrisis heeft de opleiding en het veldwerk van deze groep stilgelegen, waardoor zij een achterstand hebben opgelopen.

In 2020 is geen nieuwe groep statushouders ingestroomd in een leer-werktraject bij Stedin. Wel hebben wij de samenwerking met UAF (een stichting voor vluchtelingen en studie) opgezocht, om op andere plekken binnen Stedin plek te bieden, bijvoorbeeld in de vorm van een stage of een startersfunctie. Dit heeft in 2020 geresulteerd in 1 stageplek. Het totaal aantal statushouders dat Stedin heeft aangenomen sinds 2018 komt hiermee op 20, van wie momenteel nog 17 werkzaam zijn bij Stedin.

Toekomstmakers, de trainees van Stedin Groep

Werkgelegenheid

Digitalisering verandert onze omgeving en dus ook ons werk. Dit heeft impact op rollen en competenties die we nu en in de toekomst nodig hebben. Sommige type functies verdwijnen, andere wijzigen qua inhoud. Binnen verschillende initiatieven ontwikkelen we tijdig onze mensen om anders te werken en borgen daarmee onze werkgelegenheid. Hiervoor is dit jaar een mobiliteitsbureau ingericht om aan de slag te gaan op weg naar een passende nieuwe baan. Dit kan als iemand zelf toe is aan een nieuwe stap, of omdat de afdeling dusdanig verandert en medewerkers daarom op zoek moeten naar een andere passende plek binnen Stedin. Bij een concrete reorganisatie bij de afdeling Markt als gevolg van digitalisatie, begeleiden we nu intensief 8 boventallige collega's. Hier zetten we volledig in op 'van werk-naar-werk' zowel binnen als buiten Stedin. Als we met onze inzet op scholing en interne mobiliteit niet de benodigde resultaten behalen, zetten we het vangnet vanuit onze sector-CAO in om collega's buiten Stedin van werk naar werk te begeleiden.

Juist binnen de veranderende omgeving zetten wij binnen Stedin in op het behoud van werkgelegenheid. Door steeds beter op basis van data vooruit te kijken, zijn we in staat proactief te kiezen of we een vacature met een interne collega kunnen vervullen of dat we tijdelijk of vast een externe kracht aantrekken. Op veel plekken moeten we meer

werk met minder mensen gaan doen dus stappen maken in efficiency. Om grootschalige reorganisaties te voorkomen bieden wij proactief instrumenten om grip te krijgen op onze formatie en in te zetten op doorstroom in plaats van instroom.

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 vanwege zwangerschapsverlof), wanneer tijdelijke specifieke expertise vereist is en voor competenties die zeer schaars zijn (bijv. specialistisch IT-personeel). Bij het inzetten van tijdelijke contracten doen wij dat uiteraard binnen de daarvoor gestelde regels met betrekking tot aantal en duur.

Het aandeel externe ten opzichte van interne medewerkers bedroeg in 2019 15,6%. In 2020 bedroeg dit 14,2%. De impact van de coronacrisis op het werkaanbod heeft deze verhouding beïnvloed.

Wendbaarheid in een veranderende omgeving

De omgeving om ons heen verandert steeds sneller en wij moeten als Stedin daar optimaal in mee bewegen. Een van de belangrijke ontwikkelingen die wij zien is de verandering van benodigde kennis & kunde. We richten ons daarbij op het ontwikkelen van mensen om daarmee doorstroom van collega's te faciliteren. Om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van ons personeel is in 2019 en 2020 een Strategisch Personeelsplan opgezet.

In 2020 maakten we gebruik van de eerste inzichten. We zien dat we, dankzij de enorme inspanning van de Bedrijfsschool afgelopen jaren, voldoende junior-monteurs hebben. Er ontstaat meer krapte in de midden en zwaardere technische rollen, maar ook sterk in de ICT. We hebben op basis van deze inzichten koers gezet naar het meer differentiëren naar huidige en toekomstige collega's en het inzetten op in- en doorstroom.

In 2020 is geïnvesteerd in een geheel nieuw salaris- & personeelsadministratiesysteem. Een belangrijke stap in onze ambitie om efficiënter te werken, processen eenvoudiger en transparanter te maken en gebruiksgemak voor alle Stedin-medewerkers te vergroten.

Samen Sterker

We hebben in 2020 een grote stap gezet in de verdere integratie met ons dochterbedrijf DNWG. Vanuit HR ondersteunen we het integratietraject door onder andere een toolkit voor alle leidinggevende klaar te zetten, een overstapprotocol voor de arbeidsvoorwaarden af te spreken met de vakbonden en het Stedin-mobiliteitsbureau ook open te stellen voor de collega's van DNWG. Zo kunnen we in 2021 alle DNWG-collega's zorgvuldig naar de Stedin-organisatie begeleiden. Meer informatie over Samen Sterker leest u in het hoofdstuk 'Activiteiten Stedin Groep'.

Ondernemingsraad

Volgens de Wet op Ondernemingsraden heeft Stedin Groep een Ondernemingsraad. Elke twee weken is er overleg tussen het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad en de CEO van Stedin Groep. Een overleg met alle leden van de Ondernemingsraad vindt ongeveer zes keer per jaar plaats. Daarnaast hebben de OR, RvB en RvC een drieradenoverleg 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.

In 2020 is Stedin genomineerd voor de 3D trofee voor haar open, professionele en constructieve overleg in de driehoek: RvB – OR – RvC. De jury was onder de indruk van de effectieve en laagdrempelige overlegstructuur van 'de driehoek' binnen Stedin Groep. We zijn dan ook trots op deze goede samenwerking en zien dat deze de ontwikkelingen in de organisatie ook echt kan versnellen.

De foto van de OR-leden is voor de coronapandemie gemaakt. Bovenste rij van links naar rechts: Marcel Steinz, Jorian Gauw, Aart van Mouwrik, Wendy Sinnema, Nicole Monteiro, Adri de Bruijne, Harrie Martens, Yeffrey van der Ven. Onderste rij van links naar rechts: Jack Steijger, Rik Bakker, Alco de Lange, Theo Nieuwburg, Arjan van Voorden, Ineke Kuijpers, Leo van den Ende en Bertus Schouten. Richard Buijtenhek en Mohamed Talhaoui ontbreken op de foto.

Interview Alco de Lange - Voorzitter OR Stedin Groep

We hebben een gezamenlijk belang: dat medewerkers goed en prettig hun werk kunnen doen'

Als voorzitter van de Ondernemingsraad heeft Alco de Lange met zijn team in 2020 flink wat werk verzet rond Covid-19 en de samenvoeging met DNWG. Waar hij het meest trots op is? 'Dat we informatie en inzichten hebben geborgd in een "OR dashboard". Ook voor een volgende OR handig. Verder hebben we processen met HR afgestemd over bijvoorbeeld het indienen van een adviesaanvraag. Over de inhoud kunnen we discussie hebben, over het proces hebben we geen gedoe.'

De OR als tegenstander van het bedrijf: die rol is niet aan de OR van Stedin besteed. Integendeel. Alco: 'Wij hebben een gezamenlijk belang: dat medewerkers die willen bijdragen goed en op een prettige manier kunnen werken. Het kan soms zijn dat medewerkers tegenover de organisatie komen te staan, of dat ze dat gevoel hebben. Dan is het goed dat er een collectief van medewerkers is met invloed waar je je verhaal kwijt kan. De geluiden die de RvC en de RvB niet zo snel opvangen, die verwoorden wij.' Tegelijkertijd wil Alco oog houden voor het langetermijnbelang van Stedin – dat is ook in het belang van medewerkers. 'We zijn dus niet per se tegen reorganisaties. Zoals nu bij de afdeling Markt, waar banen verdwijnen door automatisering. Dan kan de reflex zijn: we moeten die mensen binnenboord houden. Maar wij zien ook wel dat dat irreëel is. Daarom hebben we geholpen met het opzetten van een intern mobiliteitsloket, om te kijken wat wél kan.'

Daar zit voor Alco ook het vitale vakwerk. 'Door digitalisering wordt gespecialiseerd vakmanschap steeds belangrijker. Een van de dilemma's is hoeveel je wilt uitbesteden. Wij zijn er voorstander van om vitaal werk intern te houden: uitbesteden lijkt soms goedkoper, maar maakt ons als organisatie ook kwetsbaarder. En daarbij moet je wel vitaal blijven. We sturen daarom ook aan op ruimere mogelijkheden en gebruik van een duurzaam inzetbaarheidsbudget.'

Als onderdeel van de professionalisering van de OR zijn alle stappen in besluitvormingsprocessen en alle onderliggende documenten inzichtelijk gemaakt. 'Dan hoef je het alleen nog maar over de inhoud te hebben en heb je geen gedoe over wie wat waarover mag zeggen. Dat schept vertrouwen.'

Thema's 2020

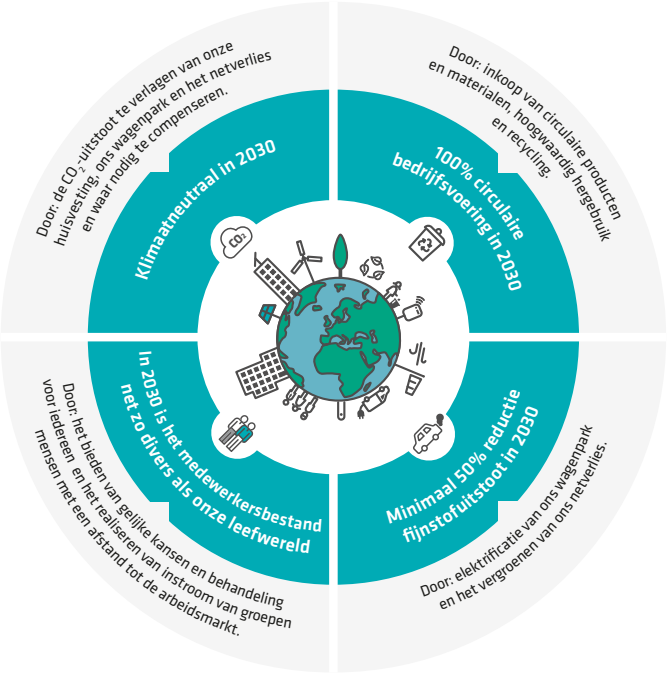
Als het over de inhoud gaat, springen twee thema's in het oog over het afgelopen jaar: Covid-19 en de langetermijnfinanciering. 'Als het gaat om de langetermijnfinanciering delen we helemaal het beeld dat er extra kapitaal nodig is, waarbij we eerst kritisch moeten kijken naar onze eigen financiën. Ook letten we erop dat het besparingsprogramma op de juiste manier wordt ingezet. We moeten ervoor zorgen dat we wegblijven van de ondergrens, anders gaan we klanten juist minder goed bedienen. Die geluiden vangen we op en delen we.'

Dan Covid-19. Alco: 'Met een kerngroep van de OR zijn we betrokken bij veiligheid en het werken in deze vreemde periode. Door structurele en directe afstemming met het crisisteam en de directeur Veiligheid konden we veel knelpunten bespreken en oplossen. Ik zie dat we stabiel en zonder echte spanningen door de coronacrisis in de lente heen zijn gekomen. Daar zijn we trots op. Als OR vinden we het heel belangrijk om de vinger aan de pols te houden. Zo stuurden we op het uitvragen met een enquête naar alle medewerkers om te peilen waar de behoeften lagen. Veel mensen waren tevreden, maar sommigen zijn ook kritisch. Dat ging over bureaustoelen, kosten die samenhingen met het thuiswerken of mentale belasting. Wij denken mee over toekomstig beleid, bijvoorbeeld of er een keuze mogelijk moet zijn om ook na corona (deels) thuis te werken.'

De OR bestaat uit 17 personen, van wie er 3 van DNWG komen. Het laat zien dat de integratie van DNWG en Stedin binnen de OR al plaatsvindt. 'Ook binnen andere takken van het bedrijf kijken we hoe we nu al samen sterker functioneren. Bijvoorbeeld bij vacatures, dan kijken we ook al bij DNWG. Normaal gesproken zouden er in 2021 OR-verkiezingen zijn. 'Die hebben we, nadat we aan de medewerkers gevraagd hebben of zij bezwaar hadden en in overleg met vakbonden en bestuur, met een jaar opgeschoven. Op 1 januari 2022 houdt DNWG (Enduris) op te bestaan. En is er dus ook één OR. Dan heb je misschien een OR zonder leden van DNWG. Dat leek ons geen goed idee. De meeste OR-leden blijven aan boord tot en met de integratie. Die integratie doen we dan met elkaar in deze OR.'

One Planet Thinking

We zijn op weg naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. We zetten ons in om de energietransitie mogelijk te maken en tegelijkertijd onze bedrijfsvoering te verduurzamen. Op die manier bouwen we aan een toekomstbestendige samenleving. Om onze milieu-impact te verlagen, hebben we onze One Planet-strategie bepaald.



We richten ons op de gebieden waarop wij de meeste impact hebben: uitstoot van CO_2 en fijnstof, grondstofgebruik en een inclusieve samenleving. De manier waarop Stedin Groep zich inzet voor gelijke kansen en duurzame inzetbaarheid voor iedereen wordt beschreven in het hoofdstuk Vitale medewerkers in een veranderende omgeving.

In 2020 hebben we daarnaast de mogelijkheden verkend om via onze activiteiten een impuls te geven aan het herstel van biodiversiteit in ons verzorgingsgebied. Aan het eind van deze paragraaf leest u daar meer over.

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 2020 met de bijbehorende resultaten.

CO2- en fijnstof uitstoot		2018	2019	2020
Compensatie netverliezen elektriciteit	Target	100%	100%	100%
	Behaald	100%	100%	100%
Reductie One Planet CO2-uitstoot t.o.v. basisjaar 2018	Target	-14%	-9%	-18%
	Behaald	-2%	-13%	246%

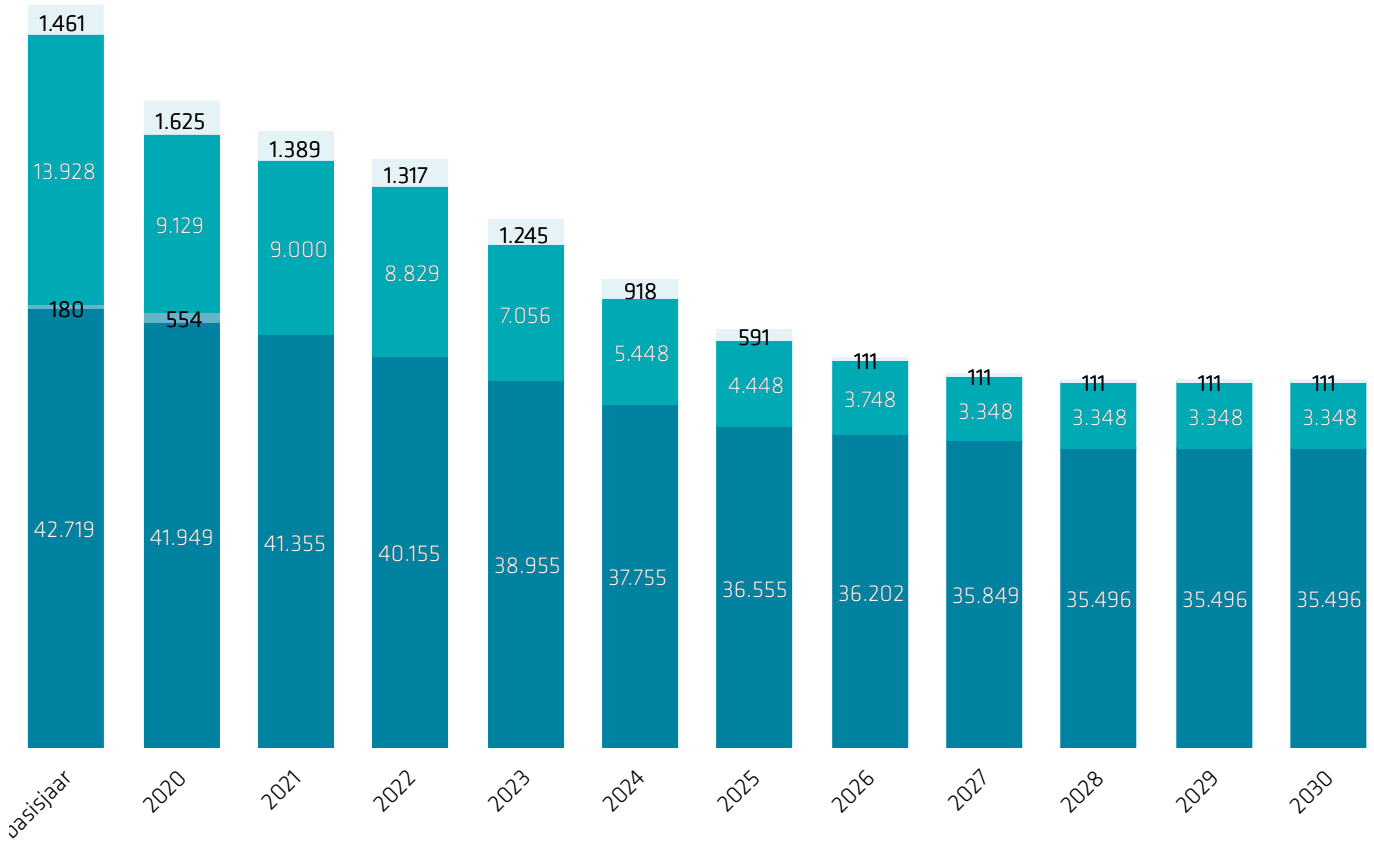
Grondstoffen		2018	2019	2020
Inkoopvolume primaire assets inzichtelijk via grondstoffenpaspoort	Target	n.v.t.	18,0%	100%
	Behaald	n.v.t.	63,7%	96,5%

Science Based Targets

In 2019 hebben wij op basis van een analyse van onderzoeksbureau Navigant (nu Guidehouse) vastgesteld dat wij met onze prestaties en geplande maatregelen binnen de zogenoemde Science Based Targets (SBT's) opereren. Deze targets zijn gebaseerd op de doelstelling 'Well below 2°C' in 2050 van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Deze doelstelling wordt omgerekend naar de maximale CO_2-uitstoot per sector (landbouw, industrie, energie etc.) en vervolgens naar de maximale CO_2 -uitstoot per bedrijf. Voor Stedin betekent dit dat wij in 2030 30% CO_2 moeten hebben gereduceerd ten opzichte van het niveau van 2018. Op basis van de huidige maatregelen blijkt dat wij een reductie behalen van 33% in 2030, dat is ambitieuzer dan de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs, maar is nog niet genoeg om onze eigen One Planetdoelstellingen te behalen. In deze calculaties is de vergroening van de Nederlandse energiemix nog niet meegenomen.

Om de SBT's te behalen, werken we aan verdere reductiemaatregelen om de CO_2-uitstoot van ons gasnetverlies te voorkomen, verminderen, vergroenen en waar nodig te compenseren. Ook werken we aan de elektrificering van de grotere bedrijfsbussen.

De grafiek op de volgende pagina toont tot welke resultaten onze inspanningen in 2030 moeten leiden op mobiliteit, huisvesting en net- & lekverlies. Met deze inspanningen komen we tot een reductie van 33% ten opzichte van het basisjaar. Daarmee voldoen we aan de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs. De manier waarop we dat doen, lichten we in dit hoofdstuk toe.



CO2- en fijnstofuitstoot

Een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030 betekent dat er netto geen CO_2 meer wordt uitgestoten als gevolg van onze huisvesting, mobiliteit en netverliezen. Er zijn reductiepaden opgesteld met maatregelen die de vermindering en vergroening van de uitstoot richting 2030 zeker stellen. Met de toewijzing van de verantwoordelijkheid voor het netverlies van gas per 1 januari 2020 zijn de drie grote netbeheerders gezamenlijk verantwoordelijk voor het inkopen van het gasnetverlies en -lekverlies, en de rapportage van de daaraan gekoppelde CO_2-uitstoot. De ambitie is om vanaf 2020 in 7 jaar 40% van het gasnetverlies te vergroenen. Eventueel kan de overige 60% gecompenseerd worden door het inkopen van certificaten. De exacte invulling is aan de individuele netbeheerder. Om deze reden nemen we in 2020 - voor het eerst - de CO_2-uitstoot van ons gasnetverlies volledig mee in de CO_2-uitstoot bedrijfsvoering van Stedin Groep.

CO_2-uitstoot One Planet bedrijfsvoering Stedin Groep

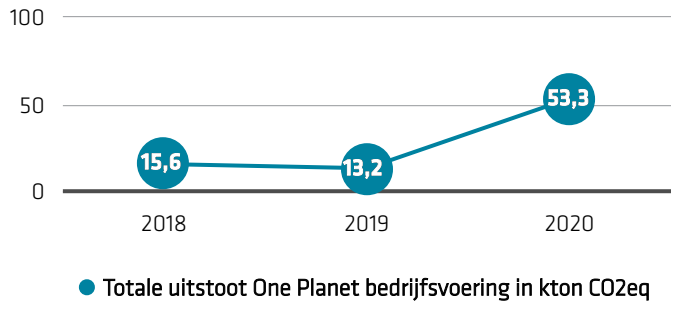
In 2020 heeft Stedin Groep binnen haar One Planet bedrijfsvoering 53.258 ton (53,3 kton) CO_2 uitgestoten (2019: 13,2 kton). Hiermee hebben we onze reductietarget niet behaald.

> ‘Deze stijging wordt in zijn geheel veroorzaakt door de uitbreiding met de nieuw aan de netbeheerders toegekende wettelijke verantwoordelijkheid voor de inkoop van het gasnetverlies en -lekverlies.’

Stedin Groep maakt voor 2020 nog geen gebruik van opties voor vergroening of compensatie van de gasnetverliezen. We werken aan een strategie om de CO_2-uitstoot van gasnetverliezen op een acceptabele manier te verminderen.

De CO_2-uitstoot van onze bedrijfsvoering is opgedeeld in vier hoofdcategorieën:

1. Energiegebruik en CO_2-eq van onze huisvesting.
2. Energiegebruik en CO_2-eq van onze mobiliteit (wagenpark, woon-werkverkeer, zakelijke reizen)
3. CO_2-uitstoot die ontstaat door de hoeveelheid elektriciteit die Stedin inkoopt voor haar bedrijfsvoering. De grootste bijdrage komt van ons netverlies. Dat is energie die verloren gaat bij transport van elektriciteit en die wij moeten inkopen.
4. CO_2-uitstoot die ontstaat door de hoeveelheid gas die Stedin inkoopt voor haar bedrijfsvoering. Dat is energie die verloren gaat bij transport van gas en die wij per 1 januari 2020 moeten inkopen.

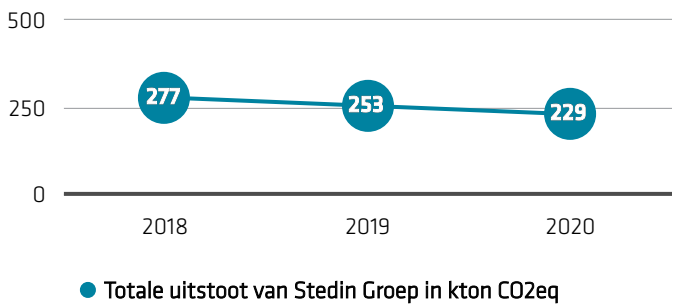


De rapportage op CO_2-uitstoot in bovenstaande afbeelding is over 2017, 2018 en 2019 gebaseerd op de hoofdcategorieën 1, 2 en 3. In 2020 is daar categorie 4 aan toegevoegd. Zonder categorie 4 zou Stedin Groep in 2020 een CO_2-uitstoot hebben gehad van 11.308 ton (11,3 kton), en daarmee zou wederom een daling zijn gerealiseerd in lijn met voorgaande jaren. De vergelijkende cijfers 2019 en 2018 zijn aangepast met emissiefactoren (bron: www.co2emissiefactoren.nl) indien van toepassing.

Totale CO_2 -uitstoot Stedin Groep

De totale CO_2-uitstoot van Stedin Groep over 2020 bedroeg 229 kton (2019: 253 kton).

Dit cijfer betreft - naast de CO_2-uitstoot van onze bedrijfsvoering (53,3 kton) - de uitstoot van aggregaten (2,5 kton), elektriciteitsnetwerk (1,0 kton), inkoop en investeringen (170,1 kton) en upstream emissies van ingekochte brandstoffen, elektriciteit en warmte (2,1 kton). In de tabel aan het eind van deze paragraaf geven we in detail een overzicht van de CO_2-uitstoot van Stedin Groep. De vergelijkende cijfers 2019 en 2018 zijn aangepast met inflatiecorrectie, wisselkoersen en emissiefactoren (bron: www.co2emissiefactoren.nl) indien van toepassing.



Reductie uitstoot door net- en lekverliezen

Onze bruto CO_2-uitstoot wordt voor 18,6% veroorzaakt door net- en lekverliezen die ontstaan bij het transporteren van elektriciteit en gas. Stedin zet zich in om het netverlies zo veel mogelijk te reduceren. CO_2eq-uitstoot van netverlies dat we niet kunnen reduceren, wordt waar mogelijk vergroend en gecompenseerd.

In 2020 zijn verschillende projecten uitgevoerd om netverlies te verminderen of te vergroenen. Zo hebben we zonnepanelen geplaatst op de daken van hoofdverdeelstations van Enduris, leveranciers uitgedaagd bij verschillende inkooptrajecten om componenten te leveren met de laagst mogelijke energieverliezen en maatregelen onderzocht die netverlies verder terug moeten brengen. Een voorbeeld van het verminderen van netverlies is het vervangen van onze grijs gietijzeren gasleidingen. Dit gebeurt met het oog op veiligheid maar deze maatregel voorkomt ook netverlies en zorgt daarmee voor een lagere uitstoot van CO_2.

Compensatie netverliezen

Stedin Groep compenseert jaarlijks 100% van de CO_2-uitstoot die ontstaat bij de inkoop van ons netverlies elektriciteit. We doen dit momenteel nog door het inkopen van zogenoemde Garanties van Oorsprong (GvO's). Op de langere 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 van 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.

	Energietransport	Netverlies	Percentage
2016	20.270 GWh	1.020 GWh	5,03%
2017	21.893 GWh	1.052 GWh	4,80%
2018	21.330 GWh	1.076 GWh	5,05%
2019	21.100 GWh	1.069 GWh	5,06%
2020	20.171 GWh	953 GWh	4,50%

Zonnepanelen op stations van Enduris en DNWG

In de laatste maanden van 2020 zijn op 11 hoogspanningsverdeelstations van Enduris circa 2.000 zonnepanelen aangelegd. Hiermee wekt Enduris 550 MWh duurzame energie per jaar voor eigen gebruik op. Deze energie wordt gebruikt voor het operationeel houden van de elektrische installaties De zonnepanelen zorgen voor een reductie van het totale energieverbruik van de hoogspanningsstations van Enduris van 35%. Hierdoor wordt onze CO_2-voetafdruk met 80ton CO_2 verlaagd. De panelen zijn alleen geplaatst op hoogspanningsstations waar voorlopig nog ruim voldoende capaciteit beschikbaar is, zodat Enduris andere lokale initiatieven voor duurzame opwek niet in de weg zit.

One Planet-inkoopbeleid

We nemen verantwoordelijkheid voor onze ketenemissies. Zoals voor de uitstoot bij onze aannemers of uitstoot die ontstaat bij productie en vervoer van componenten en assets. In onze inkooptrajecten nemen wij de CO_2-voetafdruk en andere One Planet-onderwerpen mee, zoals materiaalgebruik en sociale werkomstandigheden. Deze zijn de basis voor de selectie van leveranciers. Meer hierover leest u in de paragraaf ketenverantwoordelijkheid.

Beoordelen van milieueffecten van ingekochte assets

Om de impact van onze ingekochte assets inzichtelijk te maken en om leveranciers te beoordelen op hun duurzaamheidsprestaties, hebben wij met de andere netbeheerders en CE Delft een zogenoemde Asset Tool ontwikkeld. De tool maakt het mogelijk om voor transformatoren, kabels, leidingen, buizen, stations en schakelinstallaties de milieuimpact te berekenen. Ook kunnen we met de tool de uitkomsten integraal meenemen in de weging van duurzaamheid in de aanbesteding. Via deze tool krijgen wij een beter beeld van de impact die wij hebben in onze keten, en kunnen wij in samenwerking met leveranciers en de sector werken aan verbeteringen.

Fijnstof

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

Reductie CO_2- en fijnstofuitstoot via onze mobiliteit

Mobiliteit bij Stedin Groep is opgedeeld in drie onderdelen: automobiliteit, 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.

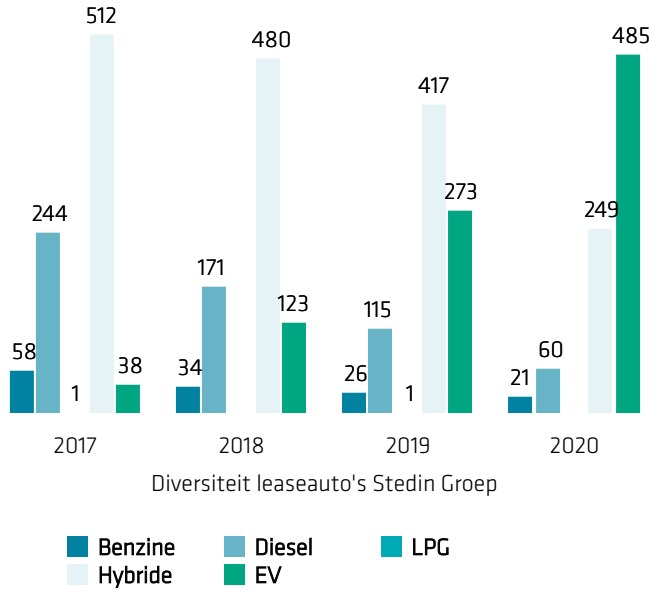
Verduurzamen automobiliteit

Stedin Groep heeft samen met de provincie Zeeland één van de grotere bedrijfswagenparken in het westen van Nederland. Het gaat in 2020 om 815 leaseauto's en 1.356 bedrijfswagens. Inmiddels is Stedin uit de top-25 van grote wagenparken. Dat is mooi, want reductie levert de belangrijkste bijdrage aan de verduurzaming van ons bedrijfswagenpark. Stedin Groep wil dat voor de gehele zakelijke mobiliteit in 2030 de CO_2-uistoot tot 0 gereduceerd is en de uitstoot van fijnstof met 50% is gedaald. Vanaf begin 2018 kan een voertuig met een geel kenteken slechts nog worden vervangen door een emissieloze auto. Dit geldt sinds januari 2019 ook voor de leaseauto's.

Het vervangingsplan is niet alleen ingegeven door onze eigen ambities: in verschillende steden liggen plannen om in de nabije toekomst zero-emission-zones te creëren. Dit versnelt de noodzaak voor een transitie naar een zero-emission-wagenpark. Om te voorzien in de laadbehoefte van deze voertuigen hebben we in 2020 onderzocht of we de (ver)bouw van laag- midden en hoogspanningsstations kunnen combineren met de uitrol van laadinfrastructuur. Dit onderzoek zetten we in 2021 voort. We kijken daarbij of we deze laadinfrastructuur kunnen combineren met lokale opwek, bijvoorbeeld via zonnepanelen op de daken van de stations.

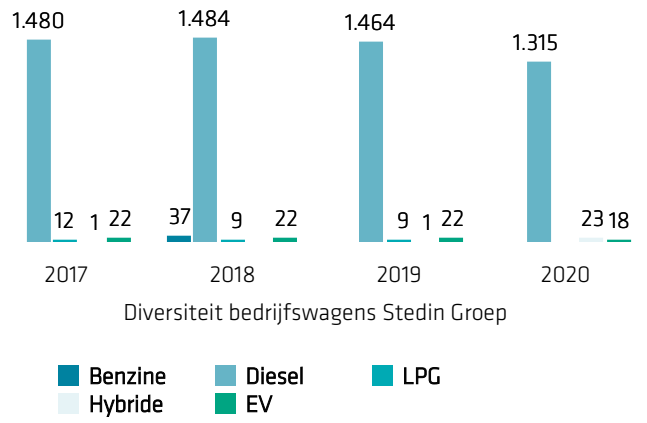
Gele kentekens per brandstof

Het elektrificeren van onze leaseauto's (gele kentekens) loopt op schema. Eind 2020 zijn 485 van de 815 voertuigen elektrisch.



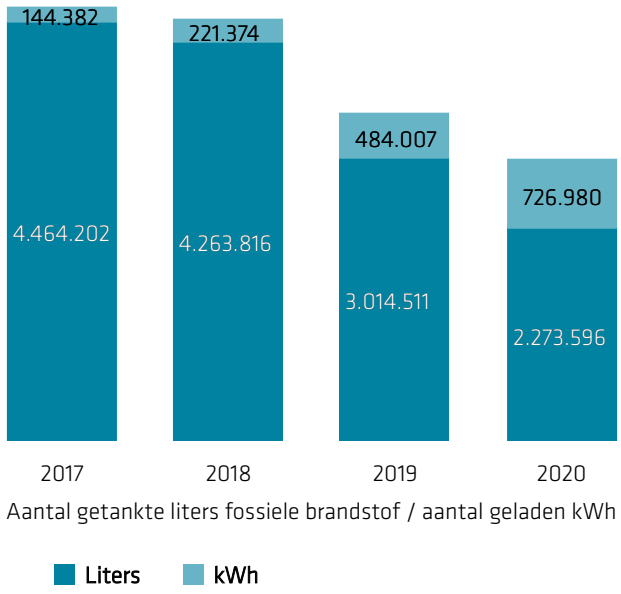
Grijze kentekens per brandstof

Voor het tempo van verduurzaming zijn we afhankelijk van het aanbod. Vooral als het gaat om bedrijfsbussen blijft dit nog achter. Deze voertuigen zijn zwaarder en rijden daarnaast meer kilometers. Op de markt zijn er nog geen elektrische auto's beschikbaar voor deze categorie. In 2021 doen we een aantal pilots met elektrische- en waterstofbussen. Ook kijken we naar organisatorische aanpassingen om verduurzaming van deze categorie makkelijker te maken. Een vervangingsplan is ontwikkeld voor de grote, middelgrote en kleine bedrijfsbussen met grijs kenteken.



Getankte liters en gebruikte KWh

Het gebruik van fossiele brandstoffen daalt en het elektrisch laden neemt toe. In 2020 hebben we 804.191 liter minder fossiele brandstoffen (benzine, diesel, lpg) getankt met onze bedrijfs- en leaseauto's ten opzichte van 2019. Het elektrisch laden van onze bedrijfs- en leaseauto's is met 1.638.072 KWh toegenomen ten opzichte van vorig jaar.



Woon-werkverkeer

Medewerkers met een OV-vrijkaart kunnen zakelijk en privé met het openbaar vervoer reizen. In 2020 hebben - in verband met Covid-19 - weinig medewerkers van het OV gebruik gemaakt. Ook stimuleren we andere duurzame alternatieven, zoals private lease voor elektrische auto's en een fietsregeling. Voor zakelijke reizen wordt zo veel mogelijk gekozen voor treinreizen. CO_2-uitstoot van vliegreizen wordt in de toekomst gecompenseerd.

Stedin Groep neemt deel aan initiatieven die voortkomen uit het Klimaatakkoord voor meer duurzame zakelijke mobiliteit. Ook participeren we in het LowCarDiet-initiatief.

Impact Covid-19 op One Planet

Covid-19 heeft impact gehad op de duurzaamheids-prestaties van onze eigen bedrijfsvoering. Dit is duidelijk terug te zien in de mobiliteit. Zakelijke reizen per vliegtuig zien we sinds maart 2020 niet meer terug in onze CO_2-boekhouding. Daarnaast zijn zakelijke reizen met de auto, woon-werkverkeer en de verplaatsingen in onze operatie drastisch gedaald. Geheel in lijn met onze duurzame-mobiliteitsvisie willen we voorkomen dat collega's het gebruik van openbaar vervoer nu vervangen door eigen voertuigen die vaak minder duurzaam zijn. Thuiswerken is de norm en we onderzoeken hoe we na de crisis fietsverkeer kunnen stimuleren (ook voor de langere afstanden).

Ook huisvesting wordt geraakt door Covid-19, maar het effect hiervan is pas op langere termijn duidelijk. Onze gebouwen moeten we ook met een lagere bezetting verwarmen en verlichten. Het langetermijneffect heeft te maken met het mogelijk veranderde gebruik van kantoren na de crisis als thuiswerken deels de norm blijft.

Huisvesting

Stedin gaat bewust met haar vastgoed om. Dit betekent dat we duurzaamheidsmaatregelen doorvoeren bij renovatie, tijdens gebruik, en in samenhang met bijvoorbeeld mobiliteit. De CO_2-uitstoot van onze gebouwen die niet voorkomen of gereduceerd kan worden, vergroenen we door groene energiecontracten met onze leveranciers.

In 2019 en 2020 zijn in totaal zes locaties afgestoten. Bestaande locaties verduurzamen we waar mogelijk. Zo zijn er in 2020 zonnepanelen geplaatst op het dak van ons kantoor op de Blaak in Rotterdam en op onze locatie in Utrecht. Ook hebben we in 2020 een duurzaam energie-contract afgesloten voor al onze locaties, waarmee we onze CO_2-uitstoot terugbrengen. Een vernieuwd energiemanagementsysteem in onze locatie in Utrecht geeft ons in detail inzicht in het interne energieverbruik en biedt ons de mogelijkheid om bijvoorbeeld het klimaatbeheers-systeem energiezuinig in te regelen.

Duurzamere kantoorvoorzieningen en dienstverlening

Onze facilitaire partners zoals schoonmaak, catering en koffievoorzieningen dragen bij aan onze One Planet-strategie. Van gezonde voeding en cradle2cradle-schoon-maakkarren tot plasticreductie. In 2020 investeerden wij in twee composteermachines om het organisch afval met 85% te reduceren. Hiermee zetten we onze afvalstroom om naar vruchtbare compost en is er minder afvaltransport en -verwerking.

Stedintassen gemaakt van oude grijze monteursjassen in een sociale werkplaats

Renovatie locatie Anthony Fokkerstraat

In 2020 is de aanbestedingsprocedure afgerond voor de renovatie van het hoofdkantoor van DNWG aan de Anthony Fokkerstraat in Goes, Zeeland. Bij de aan-besteding is veel aandacht besteed aan duurzaamheid, zowel qua materiaalgebruik als qua energie en emissies.

In de aanbesteding zijn harde eisen gesteld. Bijvoorbeeld aan de isolatie, het hergebruik van materialen, het faciliteren van een (groen) wagenpark en een ver-minderd energieverbruik. Energielabel A is het uitgangspunt. In Zeeland gaan we voor het hoogst haalbare: alle energie uit eigen bron. Het streven is om na voltooiing van de verbouwing van het pand aan de Anthony Fokkerstraat om minstens twee andere locaties te sluiten.

Grondstofgebruik

Vanuit het oogpunt van duurzaamheid en uit zakelijke over-wegingen streven we naar een zo hoog mogelijke mate van circulariteit. We kopen producten in met zo veel mogelijk gerecyclede grondstoffen, dagen leveranciers uit om produc-ten te leveren die na levensduur maximaal te hergebruiken zijn en werken samen met onze afvalverwerkers om ze zo hoogwaardig mogelijk te recyclen. Voorbeelden zijn de Fair Meter en circulaire kabels. Om verantwoord met onze reststromen om te gaan, maken we afspraken met dienstverleners die deze voor ons inzamelen en verwerken.

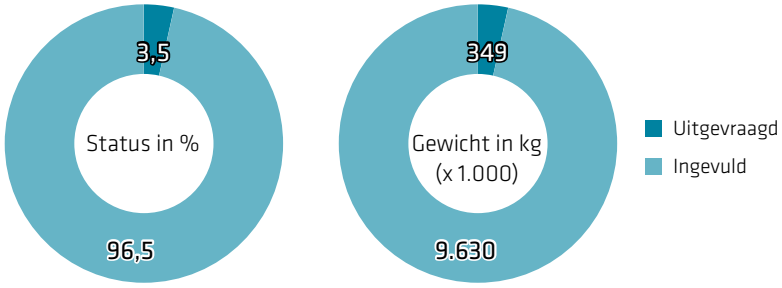
KPI circulair inkopen en het grondstoffenpaspoort

Vanaf 2019 vragen we leveranciers bij aanbesteding van al onze primaire assets 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 weer te recyclen is na de levensduur.

In 2020 hebben wij met het opvragen van 151 grondstof-paspoorten bij 17 leveranciers 100% van onze primaire assets uitgevraagd en inzicht verkregen in 96,5 % van onze primaire assets. Het target voor 2020 lag op 100%, inclusief de assets van DNWG. Dit betekent dat wij onze target nog niet hebben behaald. Reden hiervoor is dat niet alle assets die in 2020 zijn besteld, ook in 2021 nog worden afgenomen. Voor deze assets heeft het uitvragen van de grondstoffenpaspoorten een lagere prioriteit gekregen dan de grondstoffenpaspoorten voor assets die wel in 2021 worden gebruikt. De laatste grondstoffenpaspoorten uit 2020 worden zo snel mogelijk in beeld gebracht.

Nu wij 100% van onze primaire assets inzichtelijk hebben via de grondstofpaspoorten, gaan wij sturen op het verhogen van de mate van circulariteit van onze assets. We doen dit door de data uit de grondstofpaspoorten te analyseren, en in samenwerking met leveranciers te zoeken naar opties om assets meer circulair te maken. Dit kan bijvoorbeeld door meer gerecyclede grondstoffen te gebruiken of door ervoor te zorgen dat een asset na levensduur voor een groter gedeelte (hoogwaardig) te hergebruiken is. Deze verandering van focus betekent ook dat de KPI in 2021 wordt aangepast naar '% circulariteit van inkoop primaire assets'. Op basis van de huidige inzichten lijken wij een circulariteitspercentage te halen van 34,7%. Ons target voor 2021 ligt op 38%.

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



Aandacht voor grondstofgebruik in gehele keten

Om circulair te opereren, moeten we ook kijken naar vermindering van grondstoffengebruik in de organisatie, verlengen van levensduur van assets door o.a. herinzet en door hoogwaardige toepassingen te vinden voor assets en grondstoffen na levensduur. Stedin wil in 2021 een aantal programma's ontwikkelen die tot betere prestaties leiden in het gehele systeem van inkoop tot hergebruik en recycling. Circulair denken in deze context leidt niet alleen tot een duurzamer, maar ook tot een financieel beter resultaat.

Afval (in kg)

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

Afval	2017	2018	2019	2020
Totale hoeveelheid afval	6.400.386	8.588.912	9.576.136	8.885.295
Totale hoeveelheid afval recycled	5.831.399	7.755.969	8.623.144	7.710.474
Totale hoeveelheid afval niet-recycled	568.987	832.943	952.992	1.174.821
% afval niet-recycled	9%	10%	10%	13%
Totale hoeveelheid asbest	487.730	771.930	718.550	756.645
% aandeel asbest in afval niet-recycled	86%	93%	75%	64%

Uitfaseren van 'SF_6' in schakelinstallaties

SF_6 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. SF_6 heeft echter een groot nadeel. Een SF_6-molecuul heeft een 23.000 keer groter CO_2-equivalent dan een CO_2-molecuul. Als SF_6 in de atmosfeer komt is het dus schadelijk. De meeste schakelinstallaties zijn lekdicht, maar ieder jaar wordt er een beperkte hoeveelheid SF_6 uitgestoten. In 2020 is door Stedin 5,84 kg SF_6 bijgevuld (2019: 7,57 kg).

Stedin koopt de komende jaren duizenden schakelinstallaties zonder SF6-isolatiegas. Stedin heeft veel nieuwe schakelinstallaties nodig voor de uitbreiding van haar elektriciteitsnetten, en wil dat zo duurzaam mogelijk doen.

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. In 2020 zijn de strategie en de resultaten ook besproken met de Raad van Commissarissen.

Voor de grootste impactcategorieën (CO_2-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 directeuren 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.

Risico's voor Stedin bij klimaatverandering en mitigatie daarvan

Wij realiseren ons dat er bedrijfsrisico's bestaan die gerelateerd zijn aan de effecten van klimaatverandering zoals stormen, overstromingen en natuurbranden. De 'Task Force on Climate related Financial Disclosures' van de Financial Stability Board is een van de initiatieven die transparantierichtlijnen geeft rond deze risico's. In lijn met de aanbevelingen van deze task force is Stedin in 2020 aangesloten bij de 'Climate Adaption Coalition'. Stedin heeft de ambitie om de samenwerking met deze coalitie voort te zetten en in 2021 onderzoek te doen naar de effecten van klimaatverandering voor ons bedrijf.

PV Privéregeling succesvol

Ook dit jaar heeft Stedin en renteloze lening voor de aanschaf van zonnepanelen beschikbaar gesteld aan haar medewerkers onder de werkkostenregeling. In totaal hebben 147 Stedin- en 60 DNWG-collega's de lening ontvangen. Met deze actie wordt jaarlijks zo'n 200.000 kg CO_2-uitstoot bespaard.

Duurzame rating

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

Allocatie en Impact rapport groene obligatielening

In 2019 heeft Stedin Groep voor het eerst in haar bestaan zogenoemde groene obligaties uitgegeven. Met een groene obligatie kunnen milieuvriendelijke projecten worden gefinancierd. Qua opzet is een groene obligatie hetzelfde als een normale obligatie. De prijsvorming werkt hetzelfde en ze worden op de reguliere manier via de beurs verhandeld.

Stedin Groep heeft een selectie van groene projecten gebundeld en daar een obligatielening voor uitgegeven. Het geld dat is opgehaald, investeren we in duurzame renovatie van onze kantoorpanden, de uitrol van de slimme meters en 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. Meer informatie over de besteding van de groene obligatielening leest u in het allocatie- en impactrapport.

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.

Coalitie Groene Netten

Groene Netten is een samenwerking tussen de acht grote infrabeheerders van Nederland: Alliander, Enexis, Gasunie, KPN, ProRail, Rijkswaterstaat, Stedin en TenneT. Samen zijn we verantwoordelijk voor maar liefst vijf procent van het totale Nederlandse energieverbruik. Omdat we ons realiseren dat we daarmee een enorme impact kunnen maken, hebben we een doel gesteld: samen de transitie naar de nieuwe, duurzame economie versnellen. We doen dit door samen te werken aan verschillende concrete projecten binnen vier kernthema's: klimaat, circulariteit, biodiversiteit en impact meten. Zo ontwikkelen we bijvoorbeeld kabels met een lange levensduur, werken we toe naar honderd procent duurzame energie en het verlagen van de CO_2-uitstoot.

In 2020 hebben alle partijen deelgenomen aan een 'Impact Journey' waarin de eerste stappen zijn gezet naar een maatschappelijke jaarrekening en het sturen op brede welvaart. Daarnaast heeft de werkgroep transparantie in het grondstoffenpaspoort geïmplementeerd en is er een groot project geïnitieerd om de haalbaarheid van een gezamenlijke interne CO_2-beprijzing te onderzoeken.

Nieuw thema: biodiversiteit

Biodiversiteitsherstel is een relatief nieuw onderwerp op de duurzaamheidsagenda's; 2021 is door de VN uitgeroepen tot hét jaar van de biodiversiteit. Coalitie Groene Netten heeft in 2020 biodiversiteit als nieuw thema benoemd; er is een unieke kans om een landelijke ecologische infrastructuur te vormen door het verbinden van de vele Groene Netten-locaties en -gronden. Gebied van Stedin kan samen met de grondgebieden van andere Groene Netten-partijen een rol spelen in het natuurherstel in Nederland. In 2020 is daarom samen met de Vlinderstichting een nieuwe ecologische hoofdinfrastructuur ontwikkeld. Hierin is vastgelegd dat Groene Netten-partijen samen 922 vierkante kilometer grond en water beheren – meer dan de Veluwe en een kwart van de landnatuur in Nederland. Dit is verdeeld over een infranetwerk van 802.500 kilometer.

In 2020 is de strategie vormgegeven die Stedin op dit nieuwe onderwerp wil volgen, zijn de eerste projecten in beeld gebracht en is er begonnen met 'no regret'-maatregelen. In 2021 gaat het programma vanuit Stedin en Groene Netten vorm krijgen en starten we met drie grote projecten door het hele land.

Detailinformatie CO_2-uitstoot Stedin Groep

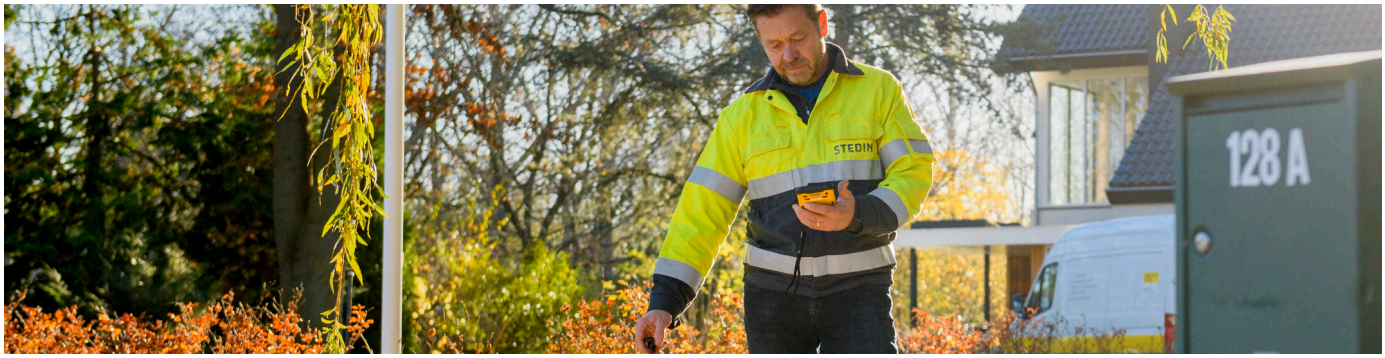
De vergelijkende cijfers 2019 en 2018 zijn aangepast met emissiefactoren (bron: www.co2emissiefactoren.nl) indien van toepassing.

De Energie intensiteitsratio is het energieverbruik (in GJ) gedeeld door de jaarlijkse omzet (in € mln). De GHG emissie intensiteitsrato is de totale emissie van broeikasgassen incl. vergroening (in ton CO_{2eq}) gedeeld door de jaarlijkse omzet (in € mln).

Transport	Eenheid	2018	2019	2020
Elektriciteitstransport	GWh	21.330	21.100	20.171
Gastransport	mln. m3	4.852	4.651	4.365

Energie intensiteitsratio	Eenheid	2018	2019	2020
Energiegebruik	GJ	233.927	182.168	157936
Jaarlijkse omzet	mln	€ 1.268	€ 1.234	€ 1.228
Energie intensiteitsratio	GJ/€ mln	184,5	147,6	128,6

GHG emissie intensiteitsratio				
Scope 1	Eenheid	2018	2019	2020
Gasverbruik gebouwen	ton CO2eq	635	454	458
Lekverlies aardgasnetwerk	ton CO2eq	42.719	42.181	41.949
Lease- & dienstauto's	ton CO2eq	10.193	8.856	7.311
Totaal	**ton CO2eq**	**53.547**	**51.491**	**49.718**
Scope 2	Eenheid	2018	2019	2020
Elektriciteit / warmteverbruik gebouwen	ton CO2eq	826	238	1.168
Netverlies elektriciteit	ton CO2eq	432.364	433.167	386.264
Totaal	**ton CO2eq**	**433.190**	**433.405**	**387.432**
Scope 3	Eenheid	2018	2019	2020
Woon-werkverkeer, dienstreizen, vliegverkeer	ton CO2eq	3.735	3.419	1.818
Totaal	**ton CO2eq**	**3.735**	**3.419**	**1.818**
Totaal	Eenheid	2018	2019	2020
Totaal voetafdruk	ton CO2eq	490.472	488.315	438.968
Vergroening	ton CO2eq	-432.364	-433.167	-386.264
Totaal inclusief vergroening	**ton CO2eq**	**58.108**	**55.148**	**52.704**
Jaarlijkse omzet	mln	€ 1.286	€ 1.234	€ 1.228
GHG emissie intensiteitsratio	ton CO2eq/ € mln	45,2	44,7	42,9



Vitaal vakwerk: Dave de Wit

Dave de Wit is specialist gasloos. Wat betekent het thema vitaal vakwerk voor hem? 'Zorgdragen voor een gezonde geest in een gezond lichaam.'

>Wat maakt jouw werk van vitaal belang? Met andere woorden, waarom is jouw werk belangrijk voor de organisatie en maatschappij?
'Ik hou me bezig met de veiligheid van de gasnetten en verwijder met mijn team gasleidingen die niet meer in gebruik zijn. Bijvoorbeeld omdat klanten zijn overgestapt op een andere energiebron. Dat soort leidingen blijven onder druk staan, wat tot gevaarlijke situaties kan leiden. Ze moeten eruit. Veel klanten vinden dat prima, maar als ze horen dat daarvoor de tuin open moet, zijn ze minder blij. Wij zijn met de ontwikkeling van een leidingtrekker bezig, waarmee we de leiding uit de grond trekken en daarmee minimale schade aan de tuin veroorzaken, anders dan een gat dat aan de gevel wordt gegraven. We zijn nu bezig met pilots en klanten reageren hier zeer positief op.'

>Waaraan herken je de vakman/vrouw in jouw vakgebied?
'Een sterk gevoel voor veiligheid en klantbeleving staat voorop. Creativiteit binnen de kaders van veiligheid is ook belangrijk. In de praktijk komen we 101 verschillende situaties tegen: van een gasmeter achter de bank tot in een hokje naast het huis. Als je voor al dat soort situaties een oplossing weet, ben je wat mij betreft een echte vakman of -vrouw.'

>Hoe heb je gewerkt tijdens de lockdown? Wat was er anders dan normaal en hoe heb jij dat ervaren?
'Het was voor mij vreemd. Ik werk al ruim 40 jaar voor Stedin en ik ben het gewoon niet gewend om vanuit huis te werken. Het scheelt me wel veel reistijd: ik stond vaak helemaal vast vanuit mijn woonplaats Spijkenisse. Dat mis ik dus absoluut niet. Mijn collega's mis ik wel: communiceren via zo'n schermpje is toch anders. Ik moet er ook erg aan wennen om afstand te bewaren wanneer we buiten aan de leidingen werken. Je wilt elkaar iets laten zien en als je niet oplet, sta je zo te dicht op elkaar. We hebben dan ook de afspraak dat we elkaar scherp houden. Je moet het toch samen doen.'

>Hoe zorg je ervoor dat jij zelf vitaal/gezond blijft?
'Ik heb in mijn tuinhuisje een spinfiets met een televisiescherm waar ik elke ochtend een halfuur op fiets. Daarnaast hebben we een grote hond die drie keer per dag een flink stuk moet lopen. Dat doen mijn vrouw en ik om en om. Ik ben altijd behoorlijk sportief geweest, maar toch kreeg ik twee jaar geleden uit het niets een hartinfarct. Het had niet veel gescheeld, de ambulance was net op tijd. Er zit dan toch iets in je lichaam dat niet goed is. Zo'n gebeurtenis zie ik als een signaal. Ik let er daarom extra op dat ik gewoon lekker bezig ben, in mijn werk en thuis.

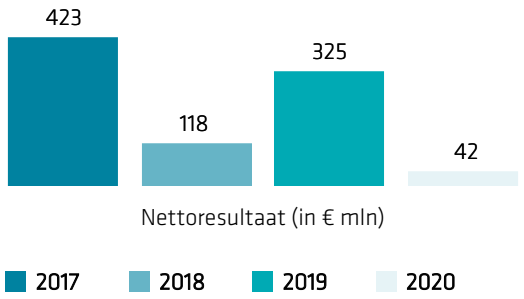
>Waar haal je de meeste voldoening uit in je werk, met andere woorden, hoe houdt jouw werk jou vitaal?
'Pionieren, dingen proberen op te lossen, de vertaalslag maken van beleid naar de praktijk. Daar haal ik voldoening uit. In het project rond het leidingtrekken doen er ook een aantal jonge monteurs van de Bedrijfsschool mee. Zij leren van zo'n innovatieproject, maar wij leren ook van hen. Ze zitten nog niet in een bepaalde gedachte vast en komen daardoor met leuke ideeën. Dat is mooi. Door er samen over te praten, komen we echt een stap verder.'

4. Financieel resultaat

Stedin Groep behaalde over 2020 een nettowinst van € 42 miljoen. Het resultaat is in lijn met onze verwachtingen.

Financieel resultaat 2020

Na aftrek van belastingen resulteert voor Stedin Groep een nettowinst vóór winstbestemming van € 42 miljoen (2019: € 325 miljoen). Het resultaat is daarmee met € 283 miljoen gedaald ten opzichte van 2019. Het resultaat van 2019 bevat € 251 miljoen gerelateerd aan de verkoop van Joulz Diensten. Gecorrigeerd voor dit eenmalige effect is het resultaat in 2020 met € 32 miljoen gedaald ten opzichte van 2019. Hiervan is per saldo circa € 6 miljoen gerelateerd aan Covid-19. Zo zagen wij in de periode van Covid-19 een lagere omzet grootverbruik, hogere kosten voor uitval van eigen personeel door ziekteverzuim en quarantainemaatregelen bij ziektesymptomen gecompenseerd door lagere kosten van uitbesteed werk en een lager activiteitenniveau.



De coronacrisis heeft dus zeker negatieve financiële gevolgen voor Stedin Groep gehad, zij het beperkt. Daarnaast zorgden de hogere transportkosten van TenneT voor druk op het resultaat. Door het verder doorvoeren van efficiencymaatregelen en lagere energiekosten voor netverliezen bleef het resultaat op peil.

Het lagere activiteitenniveau als gevolg van Covid-19 is deels opgevangen door de inleen van personeel beperkt af te bouwen en onze monteurs breder in te zetten. Ondanks Covid-19 investeerden we fors in een toekomstbestendig net: € 620 miljoen (2019: € 646 miljoen).

Effectief en efficiënt werken

Als onderdeel van ons strategisch speerpunt 'duurzame bedrijfsvoering' is het van belang om financieel gezond te zijn en te blijven. Eén van de pijlers binnen 'financieel gezond' is een continue focus op effectief en efficiënt werken. We kijken niet alleen naar besparingen op bedrijfskosten, ook kijken we kritisch of investeringen echt nodig zijn. Zo blijft Stedin een betrouwbare en flexibele partner in de energietransitie.

In 2018 is een vijfjarig efficiencyprogramma ingezet dat moet leiden tot een structurele besparing op onze uitgaven van circa € 150 miljoen ten opzichte van het niveau van 2017. Eind 2020 hebben we hier € 109 miljoen van gerealiseerd. We liggen hiermee goed op koers om eind 2022 het totale besparingsniveau van € 150 miljoen te realiseren. Doordat we zien dat we de besparingen tot op heden goed weten te realiseren, hebben we dit jaar besloten om richting 2025 de doelstelling van een structurele besparing op onze uitgaven ten opzichte van het niveau van 2017 verder te verhogen naar € 180 miljoen. In 2021 onderzoeken we verder of er additionele besparingsmogelijkheden zijn.

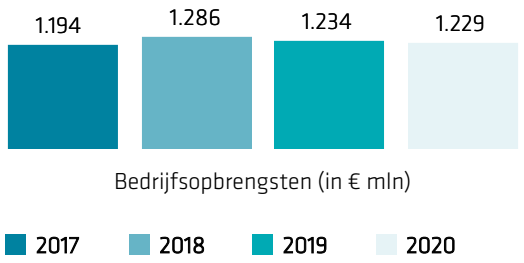
Een groot deel van de efficiencyverbetering dit jaar realiseren we met de resultaten op onze strategische initiatieven waarbij we slimmer werken, meer gebruik maken van digitalisering en meer in ketens samenwerken met klanten, leveranciers en nutspartijen. Daarnaast zien we positieve resultaten in onze efficiency van de stapsgewijze integratie van DNWG in Stedin Groep. Ook daar liggen we op koers. Meer hierover leest u in het hoofdstuk Beter Netbeheer.

We werken steeds efficiënter, maar de omvang van ons werk neemt ook toe. Als gevolg daarvan stegen, ten opzichte van 2019, de kosten in absolute zin.

In 2021 starten we met een programma om onze storingsketen efficiënter in te richten. Met deze en andere initiatieven beogen wij onze efficiencydoelstellingen te realiseren.

Bedrijfsopbrengsten

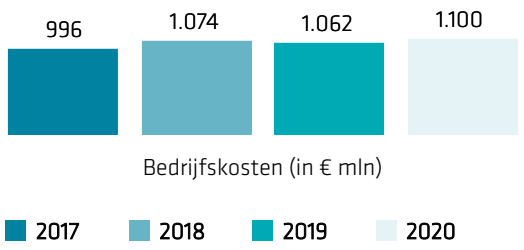
De in 2020 gerealiseerde bedrijfsopbrengsten bedroegen € 1.229 miljoen. Dit is € 5 miljoen lager dan in 2019. De gereguleerde opbrengsten grootverbruik zijn gedaald ten opzichte van 2019 door een afname van piekvermogen en -volumes met name als gevolg van Covid-19. Daarnaast bevatten de bedrijfsopbrengsten over 2019 vier maanden omzet (€ 16 mln) van het verkochte Joulz Diensten. Deze daling van de bedrijfsopbrengsten is gecompenseerd door hogere gereguleerde opbrengsten kleinverbruik door gestegen tarieven en door hogere niet-gereguleerde opbrengsten.



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

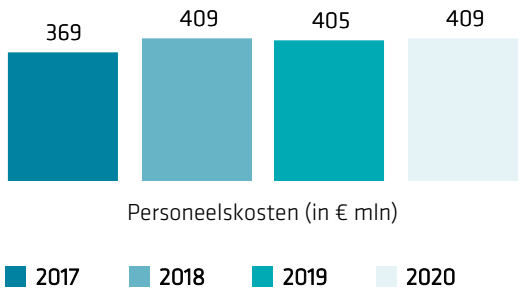
Onze bedrijfskosten zijn in 2020 met € 38 miljoen (3,6%) gestegen naar € 1.100 miljoen. Dit komt met name door hogere transportkosten, afgezet tegen gedaalde overige kosten.



De door TenneT berekende transportkosten bedroegen € 165 miljoen en hebben voor een stijging van de bedrijfskosten gezorgd van € 40 miljoen ten opzichte van 2019. Deze stijging is voor een deel gecompenseerd door lagere energiekosten netverliezen.

Personeelskosten

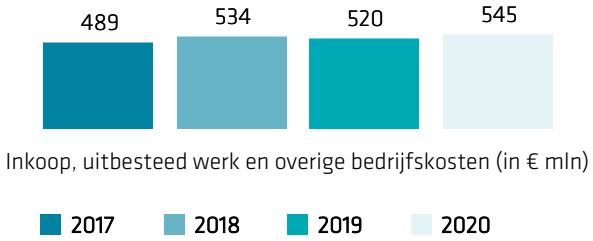
De personeelskosten bedroegen in 2020 € 409 miljoen (2019: € 405 miljoen).



De stijging in de personeelskosten wordt gedreven door een CAO-verhoging, een stijging van de reservering vakantiedagen en hogere kosten per ingeleende FTE. Daarnaast zijn in 2020 minder inleenkosten toegerekend aan de activa. Hier staat een daling van de kosten ter hoogte van € 5 miljoen tegenover die in 2019 gerelateerd waren aan Joulz Diensten en is het gemiddeld aantal FTE (zowel eigen mensen als inleen) gedaald ten opzichte van 2019.

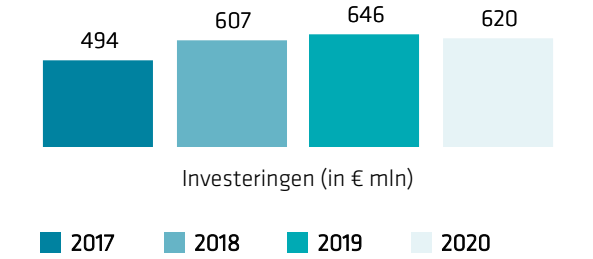
Inkoop, uitbesteed werk en overige bedrijfskosten

De kosten van inkoop, uitbesteed werk en overige bedrijfskosten zijn in 2020 met € 25 miljoen (5,0%) gestegen naar € 545 miljoen. Deze stijging is met name veroorzaakt door de stijgende transportkosten van TenneT en een stijging in de kosten van ICT en EDSN. Daar tegenover staan lagere netverlieskosten en lagere overige kosten mede door gerealiseerde besparingen. Daarnaast zijn de kosten van Joulz Diensten weggevallen.



Investeringen

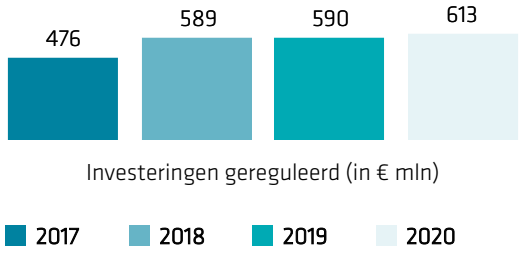
De investeringen in materiële en immateriële vaste activa bedroegen in 2020 € 620 miljoen, een daling van 4,0 % (2019: € 646 miljoen).



Vanwege de coronacrisis hebben we minder werkzaamheden bij klanten kunnen uitvoeren. Dit heeft impact gehad op onze netgedreven investeringen en op de uitrol van slimme meters. Vanwege de tweede coronagolf in de herfst en winter en de bijbehorende strikte richtlijnen, hebben we in het tweede halfjaar van 2020 de ingezette daling uit het

eerste halfjaar niet goed kunnen maken. Het overgrote deel van de in 2020 geplande, maar niet uitgevoerde investeringen, schuift door naar 2021. De operationele uitdaging voor 2021 en verder wordt daarmee groter.

De investeringen in de gereguleerde netwerken zijn gestegen van € 590 miljoen in 2019 naar € 613 miljoen in 2020. Dit was met name door een toename in klantgedreven investeringen (o.a. door een verdere groei op het vlak van verduurzaming) en een toename in netgedreven investeringen. Wat wij doen om financieel gezond te blijven bij dit stijgende investeringsniveau, beschrijven we in het hoofdstuk Strategie.

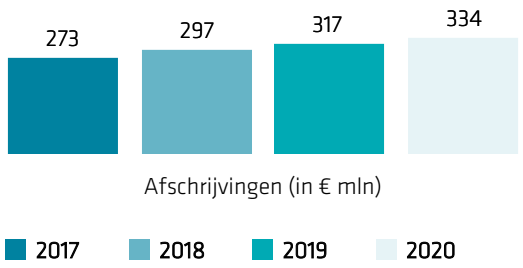


In het hoofdstuk Beter Netbeheer wordt nader ingegaan op de aard van de investeringen.

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van eigen en van ingehuurd personeel brengen we in mindering op de bedrijfskosten. De kosten van geactiveerde uren van ons eigen personeel zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 8 miljoen (4%) naar € 188 miljoen door hogere investeringen in ons netwerk.

Afschrijvingen

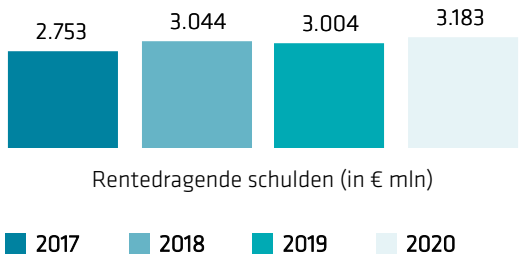
De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 334 miljoen en zijn hiermee met € 17 miljoen (5,4%) gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze stijging is het gevolg van de toenemende materiële vaste activa balans en een verkorting van de gebruiksduur van een deel van de slimme meters.



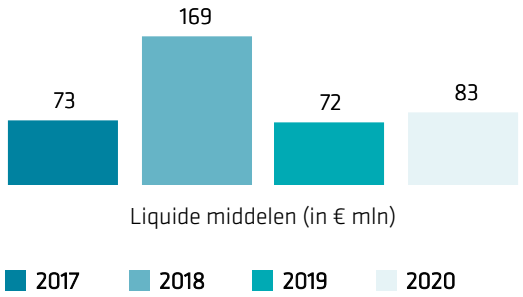
Financiering, financiële baten en lasten en liquiditeiten

Onze netto financiële lasten zijn met € 11 miljoen gedaald ten opzichte van 2019 en bedroegen € 56 miljoen. Deze daling heeft voornamelijk betrekking op rentelasten van langlopende externe financieringen. Het verschil wordt veroorzaakt door lagere rentelasten door de herfinanciering in 2019 tegen een lager rentepercentage.

Gedurende 2020 zijn er geen bestaande leningen afgelost en heeft er geen herfinanciering plaatsgevonden. Wel was er sprake van een negatieve kasstroom die heeft geleid tot een toegenomen financieringsbehoefte. Deze is gedurende het jaar op de geldmarkt geleend voor korte periodes. Per saldo zijn de rentedragende schulden gestegen met € 179 miljoen naar € 3.183 miljoen ultimo 2020 (ultimo 2019: € 3.004 miljoen).

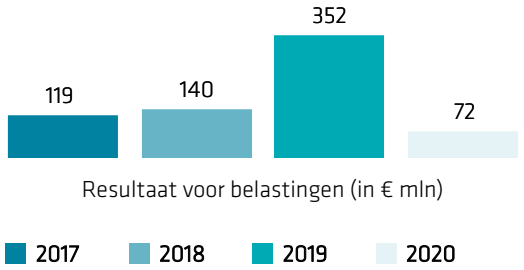


Onze liquide middelen ultimo 2020 bedragen € 83 miljoen (ultimo 2019: € 72 miljoen).



Belastingen

Het resultaat voor belastingen over 2020 bedraagt € 72 miljoen (2019: € 352 miljoen).



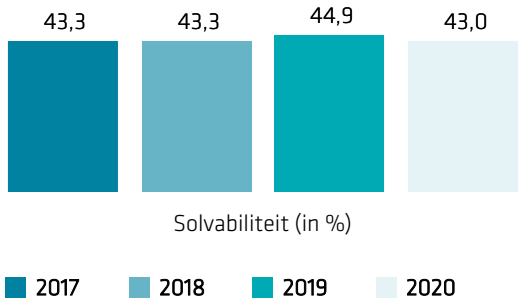
De belastinglast steeg in 2020 met € 3 miljoen naar € 30 miljoen. De effectieve belastingdruk in 2020 (uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten) komt uit op 40,9% (2019: 7,7%).

In december 2020 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd waarin is opgenomen dat het belastingtarief vanaf 2021 wordt verhoogd van 21,7% naar 25%. De eerder aangekondigde verlaging van het belastingtarief is hiermee teruggedraaid. De verhoging van het belastingtarief betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en belasting-verplichtingen in de toekomst tegen 25% in plaats van tegen 21,7% worden gerealiseerd.

De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen per 31 december 2020 tegen dit hogere tarief resulteert in een negatief effect van € 11 miljoen op de belastinglast in 2020.

Solvabiliteit en credit rating

Onze solvabiliteit bedroeg ultimo 2020 43,0% (ultimo 2019: 44,9%).



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 blijven voldoen. Op 2 september 2020 heeft S&P de credit rating A- met stabiel vooruitzicht herbevestigd.

5. Niet-gereguleerde activiteiten

NetVerder

NetVerder is in 2020 verdergegaan met de ontwikkeling van collectieve warmte. In verschillende projecten ontwikkelen we open warmtenetten waar op termijn zoveel mogelijk bronnen en gebruikers op worden aangesloten. Iedereen heeft op onze warmtenetten onder dezelfde condities toegang; betaalbaar en betrouwbaar. Ons projectenportfolio bestrijkt inmiddels het gehele verzorgingsgebied van Stedin. De verwachting is dat binnen enkele jaren de eerste projecten operationeel zullen zijn. Het project Open Warmtenet Delft (OWD) is het meest vergevorderd. In het hoofdstuk Strategie vindt u meer over marktordening warmtenetten.

Duurzame warmte in Delft

In Delft werkt NetVerder samen met woningcorporaties Woonbron, Vestia, Vidomes en DUWO, en de gemeente Delft om een warmtenet aan te leggen. In 2019 is gewerkt aan de uitwerking van het voorontwerp van het warmtenetwerk en is Engie gekozen als eerste leverancier. De gemeenteraad van Delft is nog in 2020 voornemens te besluiten of zij mee willen investeren in een futureproof scenario. Dat wil zeggen dat naast het aansluiten van de al beoogde 5.000 woningen van de woningbouwcorporaties het netwerk alvast wordt voorbereid voor de nog eens 10.000 woningen in het leveringsgebied in de wijken Voorhof en Buitenhof. Hiermee maken we ook de weg vrij voor meerdere leveranciers om op het netwerk warmte te kunnen gaan leveren aan potentiële afnemers in het gebied en maken we het netwerk “open”. Het futureproof ontwerpen van een open warmtenet maakt ook de komst van een 2e bron naast de geplande geothermiebron noodzakelijk. NetVerder voert samen met de gemeente gesprekken met Warmteling(Gasunie) om het toekomstige leveringsscenario af te stemmen.

De te verwachten CO_2 besparing zal bij de start van het project zo'n 4,5 ton per jaar zijn.

De inzet van duurzame bronnen zoals restwarmte, aardwarmte en lage temperatuurbronnen (buitenlucht, water) speelt een steeds grotere rol. We werken voor én samen met gemeenten, projectontwikkelaars, woningcorporaties en bewoners in het streven naar verduurzaming van de gebouwde omgeving. Onze focus ligt weliswaar op de infrastructuur, maar wij nemen het hele energiesysteem in beschouwing, evenals de betaalbaarheid van de verschillende routes en de leveringszekerheid daarvan. Wij onderkennen het publieke belang en werken op grond van de basisbeginselen: openheid, transparantie en daadkracht.

In het collectief WarmingUP, een nationaal 3-jarig samenwerkingsprogramma, ontwikkelen we met 38 deelnemers toepasbare kennis, zodat collectieve warmtesystemen betrouwbaar, duurzaam en betaalbaar worden. Met deze kennis zijn we steeds beter in staat om verantwoorde keuzes te maken voor de lange termijn.

In 2020 heeft NetVerder stappen gezet in de verdere invulling van een professionele en betrouwbare exploitatie-organisatie. In het kader van een duurzame bedrijfsvoering zijn onze risk en controls volledig ingericht en operationeel. Periodiek worden de risico's van dit bedrijfsonderdeel geactualiseerd. Ook binnen NetVerder staat veiligheid op nummer 1. De veiligheidsrichtlijnen van Stedin Groep zijn ook van toepassing op NetVerder. Er zijn werkplekinspecties, we spreken elkaar waar nodig aan op veiligheidsgedrag en ook het maken van meldingen is onderdeel van ons veiligheidsbeleid.

De bestaande assets hebben in 2020 conform verwachting gepresteerd zonder operationele storingen.

Stoomnetwerk Rotterdam Botlek

Ook in 2020 heeft NetVerder het transport van stoom en condensaat via het stoomnetwerk in Rotterdam Botlek veilig en betrouwbaar uitgevoerd. Stoomproducenten AVR (via 2 stoombronnen) en Cabot verzorgen de duurzame stoomlevering aan afnemer Emerald Kalama Chemical. In 2020 is er in totaal 251.433 ton stoom via Stoomnetwerk Rotterdam Botlek getransporteerd (2019: 223.000 ton). De plannen om het stoomnetwerk aanzienlijk uit te breiden zijn nog steeds actueel. NetVerder blijft intensief in gesprek met het havenbedrijf, overheden en met andere partijen in de Botlek om dit gezamenlijk te realiseren.

Biogasnetwerk Borculo

Vanaf 2017 verzorgt NetVerder het transport van biogas van Groot Zevert Vergisting in Beltrum naar Friesland Campina in Borculo. Via deze 5,4 km lange transportleiding is in 2020 bijna 7 miljoen m^3 biogas probleemloos getransporteerd in ons gasnetwerk (2019: 1,5 miljoen m^3). Hierdoor wordt bij de productielocatie van Friesland Campina een substantiële hoeveelheid aardgas bespaard.

DNWG Infra

Hoogspanningstechniek, nieuwbouw HVS Terneuzen-Zuid

De afdeling Hoogspanningstechniek voert in opdracht van Enduris de bouw van een nieuw 10kV hoofdverdeelstation uit. Op HVS Terneuzen-Zuid wordt een nieuwe hal gebouwd waar eind 2020 een nieuwe 10kV installatie wordt geplaatst. Daarnaast worden er voorbereidingen getroffen om in 2021 een extra transformator te plaatsen. Dit betreft een bestaande transformator die uit HVS Kruiningen komt. Het geheel wordt eind 2021 getest en opgeleverd.

DNWG Warmte - Ouverture

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

DNWG Meetdiensten

DNWG Meetdiensten heeft een aantal attributen ontwikkeld die klanten helpen in de energietransitie. Zo kunnen eenvoudig verbruiks- en financiële rapportages worden gegenereerd van meerdere bedrijfsvestigingen. Deze rapportages voldoen aan de richtlijnen van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) voor energiemanagementsystemen. Met Aldi Holding is een contract meetdiensten en energiemonitoring afgesloten waar alle vestigingen in Nederland onder vallen. We gaan Aldi ondersteunen in het realiseren van haar duurzaamheidsambities. Met de gemeente Eindhoven is een meerjarig contract voor meetdiensten op het gebied van gas, water en elektriciteit afgesloten.

Samenwerking DNWG Infra met Evides Waterbedrijf

Op 1 januari 2021 liep de dienstverleningsovereenkomst van DNWG Infra en Evides af voor het multidisciplinair werken in de ondergrond. Op 7 december 2020 tekenden Stedin Groep en Evides daarom een samenwerkingsovereenkomst. DNWG Infra en Evides werken hierin op basis van wederkerigheid samen. Dit betekent dat beide partijen werk inleggen en samen verantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering. Deze samenwerking wordt de komende jaren stap voor stap uitgebouwd en is onderdeel van het strategisch initiatief Multidisciplinair.

Certificering

De opvolgbezoeken d.m.v. externe audits voor de certificeringen van ISO 9001, VCA **, CKB (certificatieregeling Kabelinfrastructuur en Buizenlegbedrijven) en ISO 27001 voor multimedia en TUMS zijn goed verlopen. Voor ISO 14001 heeft een hercertificering plaatsgevonden, waarbij DNWG een nieuw certificaat heeft verkregen. DNWG Infra is naast ODA (Onafhankelijk Diensten Aanbieder) en EMV (Erkend Meetverantwoordelijke) voor gas- en elektriciteitsmeet-inrichtingen ook een erkend meetbedrijf voor warmte.

Wat hebben we geleerd

2020 was een bewogen jaar met veel onverwachte gebeurtenissen, maar bovenal een jaar waarin we veel hebben geleerd op weg naar het realiseren van onze strategie.

Beter netbeheer

We zijn continu aan het onderzoeken hoe we onze dienstverlening verder kunnen verbeteren. Initiatieven zoals Klantgericht Aansluiten en Multidisciplinair geven invulling aan hoe we het netbeheer beter, makkelijker, goedkoper en slimmer willen maken. Hiervoor moeten we soms integraal en fundamenteel anders naar een keten durven kijken. Een voorbeeld hiervan is het nieuwe strategische initiatief Efficiënte Storingsketen. We weten ook dat bovengenoemde initiatieven grote veranderingen zijn en dat het tijd kost om het idee te doorleven, de verandering te absorberen en ook daadwerkelijk te implementeren. Heel belangrijk hierbij is consistente aansturing en afstemming met interne en externe stakeholders die we erbij betrekken.

Energietransitie mogelijk maken

We weten steeds beter hoe wij als Stedin Groep een bijdrage leveren aan de energietransitie. Data wordt steeds belangrijker in een dynamisch energiesysteem met veel partijen. We hebben het afgelopen jaar geleerd dat we nog een belangrijke stap kunnen maken in de kwaliteit van onze data, zodat we betrouwbaar onze netten kunnen doorrekenen en betere prognoses kunnen maken. De strategische initiatieven System Operator en Duurzame Energietransitie richten zich op het verbeteren van data en prognoses zodat we uiteindelijk meer regie hebben over het energiesysteem. Hierbij is data op meerdere manieren te interpreteren. Enerzijds gaat het over data in onze systemen, zoals het vermogen van een bepaalde transformator, of een goede configuratie van een transformator in ons systeem. Een andere belangrijke databron voor onze prognoses is de actuele situatie bij onze klanten en stakeholders. Zo zagen we in 2020 dat de aandacht bij gemeenten vooral lag op de Regionale Energiestrategie en we verwachten dat deze in 2021 verschuift naar de Transitie Visie Warmte (TVW). We zien dat wijkaanpakken ons enorm helpen om te leren en deze lessen in te kunnen zetten. Tegelijkertijd zien we wel dat het verduurzamen van wijken een weerbarstig onderwerp blijft, waar grote successen langer op zich laten wachten.

Duurzame bedrijfsvoering

2020 was een bewogen jaar, met name door Covid-19. Wendbaarheid is hierbij een belangrijke kracht gebleken. We hebben geleerd hoe goed we met alle stakeholders als één team kunnen samenwerken aan een gezamenlijk doel. Er is snel, flexibel en vol vertrouwen gewerkt tijdens deze crisis. Dit geeft direct ook een kans voor andere vraagstukken. Hoe kunnen we deze krachten inzetten bij andere complexe vraagstukken zoals bijvoorbeeld de energietransitie of digitalisering? We merken dat de energietransitie vraagt dat we flexibeler meebewegen met de ontwikkelingen en de vragen van onze klanten. Met de jaarplancyclus die we nu hebben, zijn we onvoldoende in staat om de dynamiek van de energietransitie op te vangen en de inzet van onze mensen daarop af te stemmen. Daarom ontwikkelen we een kwartaalproces, dat ons in staat stelt flexibeler om te gaan met veranderingen en we onze medewerkers beter kunnen inzetten.

Waar we in 2021 op inzetten

De energietransitie, de financiën en de uitdagingen op het vlak van capaciteitsmanagement zorgen ervoor dat we ons moeten focussen. Daarom zetten we in 2021 door op onze drie strategische speerpunten met daarbinnen richten we ons op de strategische initiatieven.

Beter Netbeheer

Ook in 2021 zetten we weer vol in op 'betaalbare en efficiënte dienstverlening' en 'hoge kwaliteit van onze producten en diensten'. We richten ons specifiek op de doorlooptijd van aansluitingen en de uitvalduur van elektriciteit. Hiervoor gaan we onze processen en ketens meer stroomlijnen en verder digitaliseren. Dat doen we in onze strategische initiatieven 'Klantgericht aansluiten' en 'Efficiënte storingsketen'. Vanuit het strategisch initiatief 'Multidisciplinair' zetten we een volgende stap in het ontwikkelen van de aansluitketen als regie-organisatie en gaan we intensiever en met meerdere waterbedrijven samenwerken. We kijken naar de materialen die we gebruiken en op welke manier we deze efficiënter kunnen inzetten. Ook professionaliseren we ons projectmanagement en de beheersing ervan, zodat we in 2021 de investeringsopgave beter kunnen waarmaken.

Energietransitie mogelijk maken

In 2021 investeren we opnieuw fors in het toekomstklaar maken van onze netten. Belangrijk hierbij is de voorspelbaarheid van onze investeringen en regie over het energiesysteem. Hoe? Door meer inzicht en betere prognoses. In onze strategische initiatieven 'Duurzame Energietransitie' en 'System Operator' werken we aan dit inzicht. We zitten aan tafel bij gemeenten en provincies die de regie voeren over de regionale energietransitie en halen hier de klantvraag op. Door meer inzicht en betere prognoses kunnen we ook beter de vraag naar netcapaciteit voorspellen en op basis daarvan toekomstscenario's maken voor de juiste besluitvorming. Ook blijven we werken aan het op nieuwe manieren benutten van onze bestaande gas- en elektra-infrastructuur. We onderzoeken, stellen standpunten op en doen pilots op het gebied van duurzame gassen, stoom- en warmteprojecten. Daartoe willen we beter worden in de vaardigheid om de vraag naar netcapaciteit te voorspellen (demand forecasting). Een nieuw opgezet Market Intelligence team maakt vanaf 2020 de klantvraag inzichtelijk en biedt toekomstscenario's voor juiste besluitvorming. Resultaat: onze investeringsportefeuille is actueel, klantgedreven en sluit beter aan bij (toekomstige) ontwikkelingen.

Duurzame bedrijfsvoering

De investeringen nemen toe, terwijl de inkomsten met vertraging meegroeien. Daarom blijven we ons richten op efficiency in onze processen. Tegelijkertijd stellen we ons continu de vraag of een investering of uitgave noodzakelijk is. In 2021 zetten we de volgende stappen binnen het efficiencyprogramma van € 180 miljoen en gaan we door met onderzoeken of er additioneel besparingspotentieel is. Focussen op onze interne organisatie is echter niet genoeg. Daarom staat ook in 2021 het onderwerp langetermijnfinanciering centraal op de agenda. We blijven in gesprek met onze aandeelhouders over mogelijke oplossingen en staan open voor eventuele nieuwe aandeelhouders. Daarnaast zetten we de dialoog voort met de ACM en EZK over de financierbaarheid van de energietransitie. Ook werken we in 2021 verder aan de stapsgewijze integratie van DNWG binnen Stedin Groep. De implementatieplannen van de afdelingen en integratiethema's vanuit "Samen Sterker" gaan door, terwijl tegelijkertijd de continuïteit van de bedrijfsvoering geborgd moet worden. Tot slot werken we aan de verdere verduurzaming van onze bedrijfsvoering door onder andere ons te richten op reductie van de CO_2-uitstoot, het circulair inkopen van onze primaire assets en compensatie van netverliezen.

Vitaal vakwerk: Nicole Onrust

Nicole Onrust is senior analist allocatie en reconciliatie. Wat betekent het thema vitaal vakwerk voor haar? 'Door mijn werk blijven de lampjes in Nederland branden.'

>Wat maakt jouw werk van vitaal belang? Met andere woorden, waarom is jouw werk belangrijk voor de organisatie en maatschappij?
'Voor veel mensen is het best abstract wat ik doe. Als ik het simpel maak, vertel ik het zo: als huishouden betaal je maandelijks voorschotten aan je energieleverancier. De prijs die je betaalt is op basis van schattingen. Een keer per jaar worden de meterstanden doorgegeven en krijg je een eindafrekening. Het is mijn taak om te checken of die verbruiken en rekeningen juist, volledig en op tijd betaald zijn in het Stedin-netwerk. Dus wat het belang van mijn functie is: door mijn werk kunnen leveranciers goed inkopen, waardoor de lampjes in Nederland blijven branden.'

>Waaraan herken je de vakman/vrouw in jouw vakgebied?
'Ik haal de mensen er zo uit die mijn werk goed kunnen: ze zijn een beetje nerdy, analytisch, ze houden van snuffelen in data. De echte toppers kennen alle marktprocessen, kunnen die zo voor je uittekenen én ze kennen de wet- en regelgeving uit hun hoofd.'

>Hoe heb je gewerkt tijdens de lockdown? Wat was er anders dan normaal en hoe heb jij dat ervaren?
'Het is voor mij vervelend om niet op kantoor te kunnen zijn. Ik heb een coördinerende rol en dan is het een stuk lastiger wanneer je niet even bij iemand langs kan lopen. Ik zit ook in een team met mensen van andere netbeheerders waarin we werken volgens de scrum-methode. Dan is het echt moeilijker schakelen als je niet bij elkaar zit. Maar ik heb mijn weg gevonden en hoewel ik het leuk vind om op kantoor te zijn, is thuiswerken zo gek nog niet. Elke werkdag houden we een stand-up waarbij we elkaar spreken. Dat helpt.'

>Hoe zorg je ervoor dat jij zelf vitaal en gezond blijft?
'Ik zit bij een bootcampclub waar ik drie keer per week sport. Tijdens de lockdown deed ik oefeningen met zelf gekochte gewichten in de achtertuin. Dan rende ik met blokjes rond mijn huis en zag je de buren kijken: wat doet die nou? Daarnaast ben ik aan het Sonja Bakker-dieet begonnen en ga ik lekker haken om mijn hoofd leeg te maken: dekens, omslagdoeken. Maar je kunt niets bij me bestellen, hoor! Het kost heel veel tijd. Tot slot heb ik er bewust voor gekozen om drie dagen te werken. Dat helpt me om een vitale collega, vrouw én moeder te zijn.'

>Waar haal je de meeste voldoening uit in je werk, met andere woorden, hoe houdt jouw werk jou vitaal?
'Het allerleukst vind ik het om samen met mijn collega's moeilijke puzzels op te lossen en te kijken hoe we bijvoorbeeld sectorafspraken in de praktijk brengen. Ik vind het ook leuk om iedereen bij elkaar te brengen. In mijn vakgebied zitten best veel mannen en dan zeg ik tegen mezelf: kom, we gaan de hanen op één lijn brengen. Als dat lukt, vind ik het gaaf.'

Governance

In dit hoofdstuk beschrijven we de governancerollen 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-discriminatoir. 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 niettemin 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 hangen ermee samen 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 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 tussentijdsaftreden 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 stakeholders 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 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

Interne risicobeheersings- en controlesystemen

Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Jaarlijks voert het 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 dochtervennootschappen 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 verdeelt de taken binnen de RvB (en wijzigt ze zo nodig), de RvC keurt goed. Zowel de RvB als geheel als de individuele RvB-leden hebben de bevoegdheid om de vennootschap te vertegenwoordigen. In de interne *Governance and 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. 24 november 2020 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 directeuren van Asset Management, HR, Strategie en Corporate Affairs zitting. Het MT Strategie adviseert de RvB 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 directeuren, 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. Vaste agendapunten in deze bijeenkomsten in 2020 waren de business-en-control- en de jaarplancyclus. Daarnaast zijn diverse strategische onderwerpen inhoudelijk uitgediept. De Strategische Coalitie bestaat uit 10 vrouwen en 15 mannen.

Verdeling van zetels

In 2020 bestond de RvB 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 streefpercentage voor de samenstelling van de RvB is minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen.

De COO is een groot deel van 2020 afwezig geweest. In die periode zijn haar taken waargenomen door de overige RvB-leden en een interim directeur Operations.

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)). 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 september 2020:

- Een gecombineerde Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie (SRB-commissie). Deze bestaat uit Hanne Buis en Dick van Well. Hanne Buis heeft in september 2020 het voorzitterschap van Dick van Well overgenomen.
- 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-commissie 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. Er is een vastgestelde profielschets voor de omvang en samenstelling van de RvC. Bij de voordracht en benoeming houden we rekening 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 30 september 2020 geldt het rooster van aftreden zoals in het Verslag van de Raad van Commissarissen is weergegeven.

Verdeling van de zetels

De RvC bestond sinds september 2020 tijdelijk uit zes leden van wie twee vrouwelijke; voor september 2020 en vanaf februari 2021 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 de afgelopen jaren bewust gestreefd naar meer diversiteit, 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.

Internal auditfunctie

Internal audit bestaat uit 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 Auditcommissie van de RvC en tot de externe accountant. De manager Internal Audit is aanwezig bij de vergaderingen van de Auditcommissie. De Auditcommissie houdt toezicht op de IA-functie en adviseert de RvC over het functioneren ervan.

Internal Audit stelt jaarlijks een auditjaarplan op dat is gebaseerd op een risicoanalyse en gesprekken met senior management en de RvB. De input van de Auditcommissie en de externe accountant worden daarin eveneens mee-

genomen. Internal Audit legt het auditjaarplan ter goedkeuring voor aan de RvB en vervolgens aan de RvC.

Internal Audit rapporteert aan de RvB over audit-gerelateerde onderwerpen, zoals belangrijke bevindingen over de effectiviteit van interne beheersingsmaatregelen, opvolging van aanbevelingen en realisatie van het auditjaarplan en de kern ervan aan de Auditcommissie van de RvC. Internal Audit informeert ook de externe accountant hierover.

De externe accountant

De externe accountant wordt op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Deloitte Accountants B.V. is de externe accountant van Stedin Groep. De externe accountant is aanwezig bij alle vergaderingen van de Auditcommissie. De externe accountant woont in elk geval het gedeelte van de vergaderingen van de RvC bij waarin het verslag van de externe accountant over het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en waarin wordt besloten over de goedkeuring ervan. Ook is de externe accountant jaarlijks aanwezig bij de AvA waar de jaarrekening wordt vastgesteld. De accountant kan hier worden bevraagd over zijn verklaring van de getrouwheid van de jaarrekening door de AvA.

Integriteit

Stedin Groep vindt een veilige werkomgeving en integer werkgever- en werknemerschap belangrijk. Met een bedrijfscultuur waarbinnen onze medewerkers en al onze stakeholders kunnen bouwen en vertrouwen op onze normen en waarden.

Gedragscode en -richtlijnen

Deze normen en waarden en wettelijk bepaalde regels zijn vastgelegd in de Gedragscode Stedin Groep. Hierin staat hoe we omgaan met elkaar en met externe partijen zoals klanten, aandeelhouders, toezichthouders en andere relaties van Stedin Groep. DNWG Groep hanteert haar eigen Gedragscode DNWG die volledig is gebaseerd op de Stedin-gedragscode.

Onderwerpen die aan bod komen in de gedragscode zijn veiligheid en gezondheid, belangenverstrengeling, het omgaan met (vertrouwelijke) informatie en bedrijfsmiddelen en onacceptabel gedrag. Onder onacceptabel gedrag verstaan we zaken zoals fraude en diefstal, omkoping en andere vormen van corruptie, machtsmisbruik, intimidatie en discriminatie in welke vorm dan ook. Deze vormen van onacceptabel gedrag worden niet getolereerd. De gedragscode en –richtlijnen (inclusief non-discriminatie) zijn ook mede het uitgangspunt voor HR-processen als werving, selectie, promotie, beloning en opleiding. Zie ook het hoofdstuk 'Vakbekwame medewerkers'.

Onze gedragscode is geen vrijblijvend document. Van alle vaste en ingehuurde medewerkers en onze stagiairs wordt verwacht dat zij de inhoud van de gedragscode onderschrijven, kennen, naleven en hun verantwoordelijkheid nemen om de reputatie van Stedin Groep te beschermen. Elke medewerker ondertekent het werknemersreglement en een geheimhoudingsverklaring. Onze leidinggevenden nemen een voortrekkersrol in het bevorderen van een integere bedrijfscultuur. Integriteit begint immers bij het geven van het goede voorbeeld. Binnen de Stedin leiderschapstrainingen en programma's wordt het stimuleren van integer gedrag meegenomen. Hierbij gaat het om het geven en krijgen van vertrouwen, duidelijk en transparant zijn in wat je doet en vraagt en weten wat het effect is van jouw gedrag als leidinggevende op een ander.

Als een medewerker zich niet aan de gedragscode houdt, kan dit ernstige gevolgen hebben voor Stedin Groep. Bij een vermoedelijke overtreding vindt nader onderzoek plaats en volgt een gesprek met de medewerker. De aard en de ernst van een overtreding bepaalt de (disciplinaire) maatregelen die we nemen, tot aan ontslag op staande voet.

Ook werken we binnen Stedin met een aantal onder de gedragscode hangende richtlijnen op specifieke onderwerpen zoals mededinging, aanbesteding, disclosure en privébeleggingen. Deze gedetailleerde richtlijnen zijn toegankelijk voor medewerkers op intranet en worden regelmatig onder hun aandacht gebracht.

De raad van bestuur ziet toe op de naleving van de gedragscode van Stedin Groep. De compliance officer monitort de werking van de gedragscode en de aantallen en aard van de voorvallen. Ook rapporteert de compliance officer hierover elk kwartaal aan de raad van bestuur. De raad van bestuur informeert de raad van commissarissen (Auditcommissie) elk halfjaar.

In 2020 zijn er drie bewustzijnssessies gehouden over risico's en leerpunten. Door Covid-19 en daarmee het vele thuiswerken hebben we minder sessies gehouden dan gepland. Wel hebben we in 2020 aandacht gevraagd voor integriteit en compliance via de algemene communicatiemiddelen (in 2020 vier keer).

Meldpunten

Stedin Groep beschikt over een meldpunt 'Integriteit & beveiliging'. Een melding van een integriteitsincident komt altijd terecht bij de Compliance Officer van Stedin Groep die hier vervolgens onderzoek naar doet. De afhandeling van integriteitsincidenten vindt plaats op basis van de Richtlijn Integriteitsincidenten en misstanden. Ook is er een meldpunt 'Informatiebeveiliging'. Meldingen bij dit meldpunt worden afgehandeld door de afdeling Information Security.

In 2020 zijn er binnen Stedin Groep 275 meldingen bij het meldpunt Integriteit & beveiliging binnengekomen over mogelijke schending van de gedragscode. Alle meldingen worden altijd onderzocht. Van 76 meldingen is tot op heden vastgesteld dat deze een integriteitselement bevatten. Daarvan hadden er 3 een discriminerend element in de zin van het discriminatie-artikel in onze gedragscode.

Vertrouwenspersonen

Medewerkers kunnen voor meldingen ook terecht bij een van de vertrouwenspersonen van de organisatie. Net als in 2019 waren er in 2020 bij Stedin drie vertrouwenspersonen. DNWG heeft twee 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 en 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 onderdeel van de Richtlijn integriteitsincidenten en misstanden.

Voorkomen marktmisbruik

Stedin Groep is geen beursvennootschap, maar heeft wel een beursnotering voor obligaties in Amsterdam en in Luxemburg. Als gevolg daarvan heeft Stedin een richtlijn over voorwetenschap en het bezit van en transactie in effecten vastgelegd in haar 'Disclosurebeleid Stedin Groep' en in de 'Richtlijn privébeleggingen'. Deze richtlijn is een uitwerking van onze Gedragscode.

Binnen Stedin Groep werken we met een zogenoemde insiderslijst van personen die toegang hebben tot koersgevoelige informatie. Het delen van voorkennis en het met voorkennis handelen in obligaties van Stedin Groep is voor medewerkers van Stedin niet toegestaan. Deze 'Richtlijn privébeleggingen' geldt ook voor de leden van de RvB en de RvC. Zij moeten zich houden aan alle voorschriften op het gebied van openbaarmaking en handel met voorwetenschap die vanuit wet- of beursregelgeving daarop van toepassing is. Dit volgt ook uit de door Stedin gevolgde Corporate Governance Code. Iedere medewerker heeft vooraf goedkeuring nodig van de RvB voor het doen van privébeleggingen in financiële instrumenten van Stedin Groep. Een vermoeden van misbruik van koersgevoelige informatie wordt direct gemeld bij de Compliance Officer. De Compliance Officer rapporteert periodiek aan de RvB en ook aan de Auditcommissie van de RvC, ook eventuele gevallen van misbruik van koersgevoelige informatie kunnen onderdeel zijn van deze rapportage. Met onze aanpak voldoet Stedin Groep aan de Europese Verordening Marktmisbruik. In 2020 zijn er geen gevallen van misbruik van koersgevoelige informatie geweest. In het geval van misbruik van voorwetenschap besluit de Disclosure Committee of er al dan niet een persbericht over het voorval moet worden gepubliceerd. Dat hangt af van de ernst van de overtreding en van wet- en regelgeving.

Privacy

De vraag naar en het verwerken van data maar ook verdergaande automatisering zal zich de komende jaren verder ontwikkelen en van invloed zijn op het omgaan met persoonsgegevens. Binnen Stedin Groep vinden we het belangrijk dat er zorgvuldig wordt omgegaan met persoonsgegevens in lijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming. De omgang met persoonsgegevens is onderdeel van onze Gedragscode. Op een aantal onderdelen is Stedin nog niet helemaal compliant, waaronder de implementatie van de bewaartermijnen en het testen met persoonsgegevens. Beide trajecten krijgen dan ook in 2021 de hoogste prioriteit. Ook blijft de awareness binnen Stedin een voortdurend aandachtspunt.

Per afdeling zijn er privacycoördinatoren. De Privacy Office is actief als adviseur en biedt ondersteuning aan de organisatie. Tot slot is er de Functionaris Gegevensbescherming die een onafhankelijke rol heeft en als intern toezichthouder de controlerende functie heeft.

Om de omgang met persoonsgegevens onder de aandacht te houden van onze medewerkers is in juli 2020 een verplicht gestelde privacy e-learning module uitgezet onder alle medewerkers. In 2020 heeft 90% de e-learning module afgerond.

In 2020 zijn er 42 meldingen van datalekken geweest (2019: 57). Vier meldingen zijn bij de Autoriteit Persoonsgegevens gedaan (2019:3).

Ketenverantwoordelijkheid

Stedin draagt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voor duurzaamheid in de keten, door actief te sturen op de One Planet ambities op het gebied van CO_2-uitstoot, grondstoffen, fijnstof, biodiversiteit en een inclusieve samenleving. Deze verantwoordelijkheid draagt Stedin zowel in haar aanbestedingen, als in de samenwerking met leveranciers om te streven naar een duurzame toeleverketen. Met een inkoopvolume van € 800 miljoen in 2020 heeft Stedin Groep hier een wezenlijke impact op.

In aanbestedingen stimuleert Stedin leveranciers om naar duurzame oplossingen te streven. Een voorbeeld hiervan is de aanbesteding van MV-schakelinstallaties, waarbij subsidie is aangewend en ingezet om leveranciers te belonen voor een duurzame aanbesteding. Dit heeft geresulteerd in SF6 vrije MV-schakelapparatuur, wat de CO_2-impact verlaagd. Ook wordt van alle leveranciers verwacht dat zij de Stedin Gedragscode voor leveranciers tekenen. Met de ondertekening van deze 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. 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 (ILO).

Daarnaast monitort Stedin Groep potentiële risico's voor duurzaamheid in de toeleverketen. In 2019 heeft Stedin Groep een Potential Risk Analysis opgesteld op basis van de 'MVO Risico Checker' van MVO Nederland. Deze is weer gebaseerd op de OESO- richtlijnen. Deze richtlijnen hebben betrekking op eerlijk zakendoen, mensenrechten & ethiek, arbeidsrechten en milieu & omgeving. In 2020 is deze Potential Risk Analysis uitgevoerd bij 40 leveranciers en daarmee is € 97,5 miljoen (12%) van het inkoopvolume geanalyseerd op potentiële risico's, met een nadruk op de materiële producten die zijn afgenomen. De uitkomsten van de Potential Risk Analysis zijn bepalend voor besluitvorming rondom aanscherpingen in aanbestedingen en het uitvoeren van self-assessments of externe audits bij een leverancier.

Als er bij het opzetten van een aanbesteding of vernieuwing van een contract blijkt dat er hoge potentiële risico's bestaan, dan kijken we kritisch naar de selectie- en gunningscriteria. Een voorbeeld is de aanbesteding van bedrijfskleding. Bij deze aanbesteding leggen we op basis van de potentiële risicoanalyse extra nadruk op het vermijden van mensenrechtenschending en vervuiling in het productieproces.

Wanneer uit de Potential Risk Analysis een hoog potentieel risico blijkt op de productsoort en het productieland, komt de leverancier in aanmerking voor een self-assessment. In de self-assessment wordt gecontroleerd of potentiële risico's ook daadwerkelijk risico's zijn en of leveranciers de gedragscode naleven en kan input worden opgehaald voor een eventuele audit of verbeterplan.

In de self-assessment worden leveranciers gevraagd naar mensenrechten, integriteit en de One Planet doelstellingen. Ook worden ze gevraagd of zij risico's hebben geïdentificeerd voor de thema's veiligheid, een inclusieve werkomgeving, corruptie, ethiek, transparante bedrijfsvoering, klimaatdoelstellingen en uitstoot en circulariteit. Leveranciers worden gevraagd om actuele beleidsstukken, doelstellingen, ISO-normen en andere bewijsstukken aan te leveren om te tonen hoe zij hun verantwoordelijkheid hierin dragen.

Inmiddels hebben we de self-assessment bij drie leveranciers uitgevraagd en van twee ingevuld teruggekregen. Onze eerste bevindingen hieruit zijn dat de betreffende leveranciers graag meewerken en bewust met MVO bezig zijn, maar dat we onze vragen nog meer moeten aanscherpen, vooral door definities en het doel van de vragen te verduidelijken. Zo verwachten we meer inzicht in (potentiële) risico's te krijgen en te borgen.

Wanneer uit een self-assessment blijkt dat verdere verdieping op de gegeven antwoorden nodig is, komt een leverancier in aanmerking voor een externe audit. Het doel van de audit is om gezamenlijke verbeterplannen op te stellen om de grootste risico's op het gebied van duurzaamheid, mensenrechten en integriteit te verminderen. In 2020 is geen van onze leveranciers in aanmerking gekomen voor een audit. In 2021 hebben we de doelstelling om het aantal self-assessments verder uit te breiden en op basis hiervan een eerste audit uit te voeren.

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. De termijn van Marc van der Linden loopt af per 1 februari 2021. Marc blijft tot uiterlijk 1 juli 2021 aan als CEO.

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

Nevenfunctie: Voorzitter Netbeheer Nederland (t/m september 2020), Lid Cyber Security Raad Nederland, Lid Economic Board Zuid-Holland en lid van de Taskforce Infrastructuur Klimaatakkoord Industrie (t/m mei 2020).

De heer drs. D. (Danny) Benima RC
Lid / CFO (per 1 januari 2019)

Danny Benima (1978) is per 1-1-2019 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, Supply Chain, Treasury en Business Support Services.

Nevenfunctie: Bestuurslid Utility Connect, Lid RvC EDSN (vanaf februari 2021), Lid Raad van Advies Stichting Hartekind (vanaf mei 2020), Bestuurslid NEDU (vanaf 20 januari 2021).

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. De termijn van Judith Koole als lid van de RvB loopt af op 1 februari 2021. Zij heeft aangegeven deze termijn niet te verlengen en is teruggetreden als bestuurder bij Stedin Groep. Zij blijft nog geruime tijd verbonden aan Stedin.

Verantwoordelijkheden: Storing & Onderhoud, Aanleg & Vervanging, Meterkast & Aansluiting, Klant , Hoogspanning.

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, Markt, 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.

Personalia raad van commissarissen

De heer drs. P.E.G. (Pieter) Trienekens (voorzitter en lid RvC 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 (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.

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

Hanne Buis (1976) is vanaf juni 2020 als Chief Projects & Assets Officer lid van de raad van bestuur van Schiphol Group. Daarvoor was ze algemeen directeur van Lelystad Airport, onderdeel van Royal Schiphol Group. Voordat ze naar Lelystad Airport ging, bekleedde ze verschillende functies bij luchthaven Schiphol. Daar beheerste ze complexe operationele processen. Ze is tevens lid van de Raad van Toezicht van de Nederlandse Bachvereniging.

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.

De heer ir. A.P.G. (Arco) Groothedde

Arco Groothedde (1964) was tot medio 2020 CEO bij Translink Systems, het bedrijf achter de OV-chipkaart. Daarvoor bekleedde hij bestuursfuncties bij Kadaster en RDW. Tegenwoordig is hij zelfstandig adviseur en actief als commissaris bij DSW Zorgverzekeringen.

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. In 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.

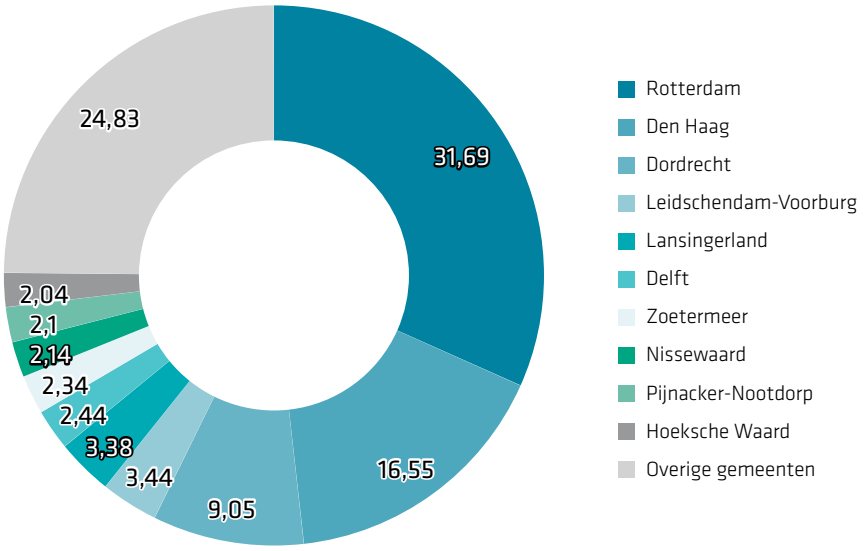
Alle leden van de raad van commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

Aandeelhouders

Samen met onze klanten, aandeelhouders en partners werken we aan een duurzamere samenleving. Met de steun van onze aandeelhouders, in 2020 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. Ook zijn er geen vruchtgebruikers of pandhouders van aandelen met stemrecht. Het aandeelhoudersconvenant en aandeelhouderscommissiereglement vindt u op www.stedingroep.nl.

Gemeenten met meer dan 2% van de aandelen



Gemeenten met minder dan 2% van de aandelen

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

Vitaal vakwerk: Frank Krug

Frank Krug is specialist storingen. Wat betekent het thema vitaal vakwerk voor hem? 'Niet zomaar de monteur of componenten de schuld geven, maar altijd nieuwsgierig blijven en onderzoeken hoe het komt dat een fout is gemaakt.'

>Wat maakt jouw werk van vitaal belang? Met andere woorden, waarom is jouw werk belangrijk voor de organisatie en maatschappij?
'Bij grotere storingen en incidenten doe ik onderzoek naar de oorzaak. Bijvoorbeeld naar de twee grote incidenten de afgelopen anderhalf jaar in Den Haag. Wat is er gebeurd en wat kunnen we ervan leren? Willen we bepaalde processen niet anders? Ik werk veel samen met allerlei organisaties, zoals met het Staatstoezicht op de Mijnen. Door mijn werk kunnen we nieuwe storingen voorkomen. Daar worden mijn Stedin-collega's en de maatschappij beter van!'

>Waaraan herken je de vakman/vrouw in jouw vakgebied?
'Je moet onderzoekend zijn, nieuwsgierigheid moet in je natuur zitten. Steeds verder denken dan wat je ziet, met een open mind en een helicopterview. De echte vakmannen en -vrouwen in mijn werkgebied sluiten steeds opties uit, in plaats van in beperkingen te denken. Niet zomaar direct de monteur de schuld geven bijvoorbeeld, maar kijken hoe het komt dat een fout is gemaakt. Dan pas kom je ergens. Zelf raak ik ook geïnspireerd door mensen van andere organisaties, bijvoorbeeld specialisten van de brandweer. Daar leer ik weer van.'

>Hoe werk je tijdens de lockdown? Wat was er anders dan normaal en hoe heb jij dat ervaren? En hoe was het contact met de klant?
'Om eerlijk te zijn, ben ik het soms een beetje zat. Ik mis de persoonlijke verbindingen. Op kantoor loop je even langs, maak je oogcontact. Je hoort en ziet van alles waar je toch ook weer op moet acteren. Dat is er nu allemaal niet. Ik vind het contact met collega's daardoor wat surrogaat. Natuurlijk zijn er ook voordelen. Regelmatig heb ik bijvoorbeeld bijeenkomsten bij de KIWA in Apeldoorn. Aan een bijeenkomst van 2 uur ben je bijna een dag kwijt. Nu zonder reistijd is zo'n bijeenkomst ook echt 2 uur. Ik zet erop in om mijn oude regelmaat aan te houden. Op dezelfde tijd beginnen en tijdens de lunch een wandeling maken, zoals ik op kantoor ook doe.'

>Hoe zorg je ervoor dat jij zelf vitaal/gezond blijft?
'Afgelopen augustus ben ik 62 geworden en ik maak gebruik van de Vitaliteitsregeling. Heel luxe, hoor. Het is goed om het iets rustiger aan te doen, ik merk toch wel dat ik geen 20 meer ben. Langzaam groei ik zo naar mijn pensioen toe. Elke zaterdag ben ik vrijwilliger bij een sleepbootje uit 1958 dat hier in Maassluis ligt. De boot, "Tonijn" genaamd, zijn we volledig aan het opknappen. Ze zeggen weleens "Koop een boot, werk je dood" en dat klopt, maar het is óók leuk.'

>Waar haal je de meeste voldoening uit in je werk, met andere woorden, hoe houdt jouw werk jou vitaal?
'Het allerleukst vind ik het om achter de oorzaak van een incident of storing te komen. Het analyseren. Wat is er *precies* gebeurd? En als we vervolgens veranderingen kunnen doorvoeren, bijvoorbeeld in gedrag waarbij je mensen echt verleid om het anders te doen, dan heb ik het naar mijn zin.'

Risicomanagement

Het managen van risico's en kansen voor het realiseren van (strategische) doelen is een belangrijke lijnverantwoordelijkheid. De risico's en kansen zijn dan ook integraal onderdeel van de jaarplancyclus. In 2020 zijn die nog concreter geworden in alle afdelingsplannen. Deze aanpak draagt ertoe 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 & 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. Hiervoor hanteren we de NTA 8120 (ISO 55000)-standaard. De operationele assetrisico's zijn benoemd in het Investeringsplan Elektriciteit en Gas. Het investeringsplan voor de jaren 2020-2022 is beschikbaar op www.stedin.net. Internal audit voert audits uit en rapporteert de resultaten aan de RvB en de auditcommissie van de RvC. Vanaf 2020 staat het onderwerp Risk twee keer per jaar vast op de agenda van de Auditcommissie van de RvC. Het nieuwe risicomanagementbeleid is nu ook van toepassing op DNWG en daarmee ook de risicogovernance. Een gedetailleerde uitwerking van risicogovernance vindt u op www.stedingroep.nl.

Risicomanagement-proces

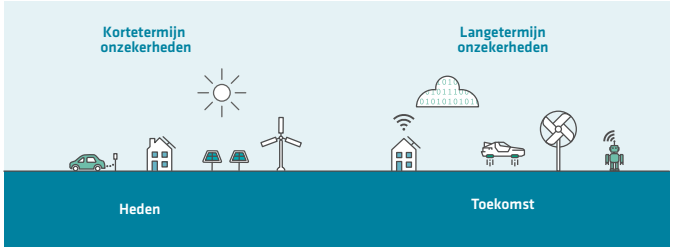
Het Enterprise Risk Management (ERM)-raamwerk van Stedin Groep bevat zowel langetermijn- als kortetermijn-onzekerheden. Dit ERM-raamwerk is grotendeels vertaald in een In Control Framework (ICF). Dit ICF bestaat uit de risicocategorieën Operationeel, Fraude, Business Continuity, Compliance/Privacy en Information Security. De risico's en beheersing ervan met betrekking tot de jaarrekening (ICoFR; In Control over Financial Reporting) maakt ook deel uit van het totale ICF. Voor de inrichting van dit raamwerk hebben we ons laten leiden door het COSO-ERM -raamwerk en de ISO 31000-standaard. Het risicomanagementproces is een vast onderdeel van de jaarlijkse standaard businessplanning- en controlcyclus.

Langetermijn-onzekerheden

Kijkend naar de lange termijn zijn er zowel risico's als kansen die onzekerheden vormen bij de realisatie van de strategie. De ontwikkelingen van deze onzekerheden actualiseren en rapporteren we eens per kwartaal. Daarnaast vormen deze langetermijn-onzekerheden onder andere input voor de selectie van de strategische initiatieven, maken ze deel uit van de financieel-strategische prognoses en worden ze meegenomen in het jaarplanproces. Zo worden de langetermijn-onzekerheden zo veel mogelijk geadresseerd in de planvorming.

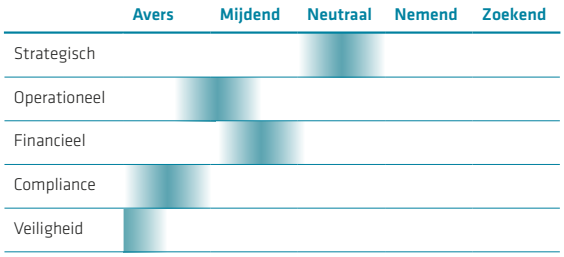
Kortetermijn-onzekerheden

Voor de kortetermijn-onzekerheden worden risico's en kansen en daarmee samenhangende beheersmaatregelen geïdentificeerd. De kortetermijn-onzekerheden en beheersmaatregelen zijn gekoppeld aan de bedrijfs- en afdelingsdoelen zoals die zijn opgenomen in de afdelingsplannen voor 2021. We inventariseren en actualiseren deze 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 effectief zijn. Ook bepalen we verbeterpotentieel en acties. De uitkomsten van deze zelfevaluaties bespreken we elk kwartaal met het afdelingsmanagement en tweemaal per jaar rapporteert het management van ieder bedrijfsonderdeel via een Letter of Representation aan het bestuur. Daarin wordt gerapporteerd over risico's, externe verslaglegging en integriteit. Deze verklaringen 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. Gegeven het publieke en gereguleerde karakter van Stedin Groep tendeert de algehele risicobereidheid meer naar de averse en mijdende kant. 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. In 2020 hebben we meer aandacht gehad voor het verder terugdringen van de gelopen risico's.

- **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 categorie 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 2020

Risicobewustzijn

Na de implementatie van de nieuwe risicomanagement-applicatie in 2019, is deze het afgelopen jaar geoptimaliseerd. Het gebruik van deze applicatie door de organisatie zorgt ervoor dat we risico's consistent kunnen monitoren. In combinatie met de samenwerking met de juiste risico-specialisten in de organisatie levert dit een aanzienlijke bijdrage aan het zicht op het risicobewustzijn binnen Stedin Groep. In december 2020 is een eerste risicocultuurscan uitgevoerd. Dit levert input voor vervolgacties om onze risicocultuur in 2021 verder te optimaliseren.

Risicoraamwerk financiële verslaglegging en financiële risico's

Na de verbeterslagen uit 2019 op belangrijke onderdelen is het risicoraamwerk voor de financiële verslaglegging (ICoFR) dit jaar volledig in gebruik genomen. Op deze wijze is er meer grip ontstaan op de risico's die kunnen leiden tot een materiële fout in de jaarrekening. We monitoren periodiek onze verslagleggingsrisico's en leggen consistent onze controleprocedures vast die we uitvoeren in het kader van de financiële verslaglegging. Uit deze werkzaamheden komen verbeterplannen die deels al zijn doorgevoerd en deels nog zullen worden doorgevoerd. Het volledig doorvoeren van de herstelplannen zal leiden tot een meer aantoonbare en efficiënte beheersing van de bedrijfsvoering. Middels periodieke overleggen bespreken we de uitkomsten en bevindingen van de controleprocedures en of ons (risico)-raamwerk aanpassing behoeft. Deze overleggen zijn een samenwerking tussen de individuele afdelingen en de afdeling Corporate Risk Management. Internal Audit voert vanuit zijn functie (onafhankelijke) audits uit op de kwaliteit van de uitgevoerde controleprocedures en rapporteert hierover aan de betreffende verantwoordelijken en aan de RvB. Naast de financiële verslagleggingsrisico's is ook gewerkt aan de beheersing van andere financiële risico's. Dit is gebeurd via deep dives op financiële risico's zoals krediet-, valuta- en renterisico's. De uitkomsten van deze deep dives hebben geleid tot een verfijning van het huidige beleid.

Risico's en onzekerheden met een belangrijke impact in 2020

In 2020 heeft zich een aantal risico's voorgedaan die een belangrijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van Stedin Groep:

- **Covid-19:** Een onverwachte gebeurtenis in 2020 is de wereldwijde Covid-19 uitbraak. Als bedrijf in de vitale sector heeft Stedin de verantwoordelijkheid om de levering van energie optimaal te waarborgen. Er zijn protocollen opgesteld om, met name voor de operationele activiteiten, op een verantwoorde manier door te kunnen werken. Toch heeft Covid-19 impact op verschillende werkzaamheden en doelstellingen van Stedin Groep. Zo heeft de grootschalige uitrol van slimme meters (GSA) vertraging opgelopen, doordat werkzaamheden tijdelijk hebben stilgelegen. De werkwijze is nu aangepast op het coronabeleid. De oorspronkelijke GSA-doelstellingen voor 2020 zijn aangepast, waarbij we ernaar streven om zoveel mogelijk te verslimmen in het huidige werkpakket en maximaal 40.000 aanbiedingen over te houden aan het einde van de GSA. Daarnaast zullen wij minder kunnen investeren wanneer de klantvraag afneemt. Het is nog onzeker of alle opdrachten volledig en/of tijdig uitgevoerd kunnen worden. Het risico rond materiaalschaarste speelde al langer. Door versnelde implementatie en gebruik van dashboarding rond kritieke materialen hebben we tijdig gehandeld om grotere materiaalschaarste vanwege Covid-19 te voorkomen.
- **Bereiken maximale aansluit- en transportcapaciteit Enduris:** Door het niet tijdig verzwaren van de netten, bereiken we op korte termijn de maximale aansluit- en transportcapaciteit in een deel van het netgebied van Enduris. Hier is een vooraankondiging voor gedaan. Dit betekent dat de netten versneld verzwaard moeten worden om aan toekomstige klant- en netgedreven vraag te kunnen voldoen.
- **Grote incidenten:** Tijdens onderhoudswerkzaamheden heeft een grootschalige stroomstoring plaatsgevonden in Stedin-netgebied (Den Haag) in augustus. Hierdoor kwamen 37.000 klanten zonder stroom te zitten. Door de omvang en duur van de storing was de financiële impact groot. In Spaarndam heeft een particulier zelf een cv installatie aangesloten. Hierbij is de waterleiding aangesloten op de gasleiding en is 7.000 liter water het hoofdnet van Stedin ingelopen. Bij de werkzaamheden om het water uit de gasleiding te verwijderen is de gasdruk in een groot deel van Spaarndam weggevallen.
- **Project Gasnet:** Het huidige gasnet is van grote maatschappelijke en economische waarde. We onderzoeken hoe we het Stedin-gasnet ook kunnen inzetten voor het transport van andere duurzame gassen. In Uithoorn werken we onder andere samen met de gemeente, een woningcorporatie en leveranciers van cv installaties om ervaring op te doen met waterstof. Hier is een proefproject gestart waarbij een woonblok tijdelijk gereed is gemaakt voor verwarming op waterstof. Dit is de eerste ervaring met de ombouw.
- **Terugroepen slimme meters van het merk L&G:** Stedin gebruikt o.a. slimme meters van het consortium L&G. Begin dit jaar is een beperkt aantal gasmeters afgekeurd en uit voorzorg gewisseld nadat een lekke meter was vastgesteld. De impact voor de organisatie is minimaal gebleken doordat de getroffen populatie beperkt is gebleven. De financiële gevolgen zijn op de meterleverancier verhaald. De lekkage is onder de aandacht gebracht van het SodM en L&G heeft direct mitigerende maatregelen getroffen waarmee het opnieuw voorkomen van het issue volledig is uitgesloten.

Risico's en onzekerheden met een belangrijke impact in 2019: update 2020

In 2019 heeft zich een aantal risico's voorgedaan die een belangrijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van Stedin. Deze hebben zich op de volgende manier ontwikkeld in 2020:

- **Stikstofproblematiek:** De uitdaging rondom de stikstofdepositie blijft onveranderd groot, echter het verbod op bouwprojecten zonder vooruitzicht is opgeheven. In plaats van dit verbod worden er nu aanvullende eisen gesteld waarvan de haalbaarheid vooraf onderzocht moet worden. Dit vergroot de doorlooptijd en kosten van projecten. Als aanvullende eisen niet haalbaar zijn, kan de stikstofuitstoot worden gecompenseerd met de aankoop van emissierechten.
- **Asbest in fitterskit:** Na de constatering van asbest in kitverbindingen eind 2019 is Stedin in samenwerking met andere netbeheerders gestart met de ontwikkeling en validatie van een veilige manier om deze kitverbindingen te bewerken of te verwijderen. Dit heeft voor de meest voorkomende situaties veilige alternatieve werkmethoden opgeleverd. Voor het bewerken en verwijderen van stijgleidingen wordt nog nader onderzoek verricht naar een veilige werkmethode. Standaard is men bij de werkvoorbereidingen alert op asbestverdachte situaties. Bij asbestverdachte locaties wordt altijd eerst een schouw gedaan om vast te stellen of er mogelijk asbest in de kitverbinding aanwezig is en de juiste voorzorgsmaatregelen en werkmethoden toegepast kunnen worden.
- **Impact verhoogde tarieven TenneT 2020:** In 2020 zijn de gesprekken met de ACM op dit onderwerp gecontinueerd. Dat heeft geleid tot een aanpassing in de berekeningsmethodiek voor de vergoeding van deze kosten. Deze gaat per 1 januari 2021 in en leidt tot een betere matching tussen kosten en opbrengsten voor alle regionale netbeheerders.
- **Versneld saneren grijs gietijzer**: In 2019 is gestart met het versneld saneren van grijs gietijzeren leidingen. Het reguliere saneringsprogramma is daarom opgeschaald. In 2020 is 139 km gesaneerd. Dit wordt uitgebreid naar 215 km per jaar in 2023--2025. Om deze opschaling, en daarmee structurele verbeteringen te realiseren, is intensieve samenwerking met ketenpartners en gemeenten nodig in 2021.

Vooruitblik 2021

In 2021 blijft de kerngedachte van risicomanagement: het ondersteunen van de lijn bij de uitvoering van risicomanagement. Hierbij zet de afdeling risicomanagement in op een excellente uitvoering van haar kerntaken in het risicomanagement-proces (zie hoofdstuk risicomanagement-proces). Sleutelbegrippen zijn: het creëren van een goed risicobewustzijn binnen de afdelingen, een compleet inzicht in de langetermijn- en korte termijn-onzekerheden en effectieve ondersteuning bij de risicobeheersing door de lijn. De ontwikkelingen omtrent Covid-19 zullen onzeker blijven. Daarom houden we ook in 2021 de impact van Covid-19 op Stedin Groep nauwgezet in de gaten.

Daarnaast zet de afdeling in op de verdere ontwikkeling richting Enterprise Risk Management. We laten ons leiden door de principes van goed ondernemingsbestuur uit de Corporate Governance Code. We vullen onze basisregisters met risico's verder aan en implementeren maatregelen om deze risico's (verder) te beheersen.

Dit verbreedt de grondslag voor het In control-proces verder en versterkt de aantoonbare mate van risicobeheersing. Hierbij geeft Corporate Risk een onafhankelijke opinie op de In control-verklaring. Ook gaan we de verschillende risicogebieden zoals informatiebeveiliging, privacy, compliance en veiligheid meer integreren in de risicomanagement-applicatie, zodat een uniform risicobeeld ontstaat. Tot slot gaan we werken met risicolimieten. Deze geven een scherper beeld van wanneer risico's zich op aanvaardbaar niveau bevinden en waar aanvullende actie nodig is.

Voor inzicht in de ongevallen in 2020 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.

Belangrijkste risico's en kansen Stedin Groep 2020

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.

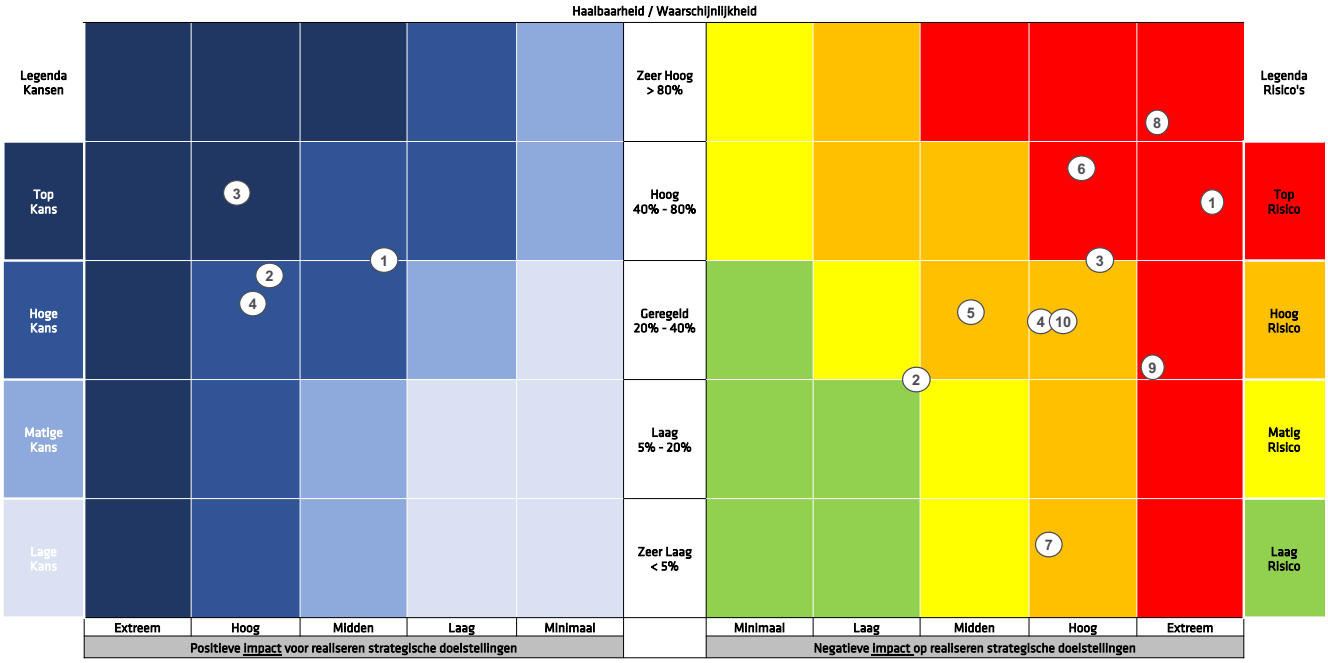
Koppeling risico's en kansen aan strategische speerpunten en materiële onderwerpen

			Strategische speerpunten			
Risico	Categorie	Materiële onderwerpen	Beter netbeheer	Energietransitie mogelijk maken	Duurzame bedrijfsvoering	Ontwikkeling t.o.v 2019
1 Cyberaanval	Operationeel	Dataveiligheid, privacy en cybersecurity - Leveringszekerheid -Reputatie	•		•	↑
2 Niet beschikken over voldoende personeel met de juiste (technische) competenties	Operationeel	Voldoende technisch/ICT-personeel - Opleiden en ontwikkelen		•	•	↓
3 IT-landschap ontoereikend voor de toekomst	Strategisch	Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•	•	↓
4 Wendbaarheid van de organisatie	Strategisch	Verandervermogen organisatie - Reputatie	•	•	•	=
5 Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving	Compliance	Stakeholderdialoog en omgeving Warmtetransitie	•			=
6 Onzekerheid langetermijn financiering	Financieel	Economische, financiële prestatie - Investeren in infrastructuur		•	•	↑
7 Impact van ongevallen	Veiligheid	Veiligheid op het werk en in de omgeving - Reputatie			•	=
8 Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit	Strategisch	Investeren in infrastructuur - Bijdragen aan de energietransitie - Klanttevredenheid - Stakeholderdialoog en omgeving	•	•	•	=
9 Verliezen communicatienetwerk	Operationeel	Bijdragen aan de energietransitie - Reputatie		•	•	=
10 Grotere kans op vervangingsgolf van verouderde assets	Strategisch	Economische, financiële prestatie - Investeren in infrastructuur - Leveringszekerheid	•	•	•	+
Kans						
1 Strategische leveranciersrelaties		Stakeholderdialoog en omgeving Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten		•	•	↑
2 Disruptieve technologieën en methoden		Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•		=
3 Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen		Bijdragen aan de energietransitie - Reputatie - Klanttevredenheid - Stakeholderdialoog en omgeving	•	•		=
4 Bouwen van een toekomstbestendig IT-landschap		Slimme netten, datatechnologie en innovatie - Dataveiligheid, privacy en cybersecurity	•	•		=

+ Nieuw in 2020 / = Gelijk t.o.v. 2019 / ↑ Gestegen t.o.v. 2019 / ↓ Gedaald t.o.v. 2019

Categorieën strategische risico's en kansen

Stedin Groep brengt haar strategische risico's en kansen onder in vijf categorieën, van laag tot top. Tijdens de evaluatie van de risico's en kansen zetten we de waarschijnlijkheid dat een risico of kans optreedt af tegen de mogelijke impact ervan op het behalen van onze drie strategische speerpunten. Dit heeft in 2020 geleid tot de onderstaande risicomatrix.



Strategische Kansen:

1. Strategische leveranciersrelaties aangaan
2. Disruptieve technologieën en methoden
3. Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen
4. Het bouwen van een toekomstbestendig IT landschap

Strategische Risico's:

1. Cyberaanval
2. Niet beschikken over voldoende mensen met de juiste (technische) competenties
3. IT- landschap ontoereikend voor de toekomst
4. Wendbaarheid van de organisatie
5. Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving
6. Onzekerheid lange termijn financiering
7. Impact van ongevallen
8. Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit
9. Onduidelijkheid duur beschikbaarheid communicatienetwerk
10. Grotere kans op vervangingsgolf van verouderde assets

Risico's

Titel van risico:	① Cyberaanval
Omschrijving van het risico	De infrastructuur van Stedin Groep is door haar strategische ligging en maatschappelijke en economische belang een aantrekkelijk doelwit voor cyberaanvallen. Een cyberaanval kan de continuïteit van Stedin Groep en de samenleving in gevaar brengen.
Risicobereidheid	Mijdend
Ontwikkeling t.o.v. 2019	↑
Risico-inschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	Cybersecurity is sterker verankerd in de bedrijfsprocessen. Er is in 2020 verder ingezet op security Stedin-breed door de implementatie van de ISO27001 norm.

+ Nieuw in 2020 / = Gelijk t.o.v. 2019 / ↑ Gestegen t.o.v. 2019 / ↓ Gedaald t.o.v. 2019

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. 2019	↓
Risico-inschatting	Matig
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	We hebben meer zicht en grip gekregen op instroom, doorstroom en uitstroom. Er ligt een Strategisch Personeelsplan voor de operationele afdelingen en er is met succes een arbeidsmarktcampagne gelanceerd waarop wordt voortgebouwd. Met de opleidingen vanuit de bedrijfsschool en het nieuw ingerichte mobiliteitsbureau ondersteunen we hierbij. Met deze instrumenten hebben we dit risico teruggebracht tot het gewenste niveau.

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. 2019	↓
Risico-inschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	Binnen Stedin worden goede stappen gemaakt zodat het IT-landschap toereikender is voor de toekomst. In het HICC-project is een groot deel van de business-applicaties verplaatst naar de cloud. Daarnaast zijn de belangrijkste uitgangspunten voor een toekomstbestendig IT-landschap onderbouwd en aanbevelingen zijn gedaan voor een systeemgerichte aanpak. Ook kunnen we met de herziene organisatie van vendor management beter anticiperen op marktontwikkelingen.

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. 2019	=
Risico-inschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	Dit jaar is ons leiderschapsprofiel in uitgebreid met een beschrijving van welk gedrag wij nodig hebben om de visie & strategie van Stedin te realiseren. Dit profiel zetten we de komende periode in als leidraad om leiders & teams verder te ontwikkelen. Er is een duidelijke ambitie geformuleerd. Ook is er inzicht in waar we nu staan en wat we te doen hebben om verder te ontwikkelen.

+ Nieuw in 2020 / = Gelijk t.o.v. 2019 / ↑ Gestegen t.o.v. 2019 / ↓ Gedaald t.o.v. 2019

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. 2019	=
Risico-inschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	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. Punt van aandacht is vertraging rond de totstandkoming/modernisering van Energiewet 1.0. Deze leidt mogelijk tot (tijdelijke) suboptimale regelgeving om noodzakelijke wijzigingen eerder door te voeren.

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 gereguleerde opbrengsten. Hierdoor kan de beschikbaarheid van financiering in het geding komen.
Risicobereidheid	Mijdend
Ontwikkeling t.o.v. 2019	↑
Risico-inschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	Het huidige reguleringsmodel sluit niet aan op de opgave en de financiële uitdagingen van de netbeheerders in de energietransitie. Doordat investeringen stijgen en gereguleerde opbrengsten niet even hard meestijgen ontstaat er een kapitaalbehoefte en komt de financiële positie van Stedin onder druk te staan. Investeringen in onze netten omwille van goed netbeheer en het realiseren van de energietransitie, leiden tot een kapitaalbehoefte van 750 miljoen – 1 miljard euro. Daarnaast is in 2020 duidelijk geworden dat de WACC, zoals vastgesteld door de ACM, verder daalt in de nieuwe reguleringsperiode. Dit zorgt voor een aanzienlijke inkomstendaling voor netbeheerders. Om ervoor te zorgen dat we de noodzakelijk investeringen kunnen doen, moeten we kritisch kijken naar de eigen kosten en inspelen op de ontwikkelingen van financiële markten, wetgeving en regulering. In 2020 zijn de gesprekken met verschillende stakeholders voortgezet om het eigen vermogen te versterken. Daarnaast zijn er gesprekken geweest met de ACM over aanpassingen in het reguleringsmodel. Deze zullen ook in 2021 worden voortgezet.

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. 2019	=
Risico-inschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	Ons meerjarenveiligheidsprogramma is gebaseerd op de principes van de High Reliability Organization. Hiervan hebben we fase 1 'Bewust worden' in 2018 en fase 2 'Bijleren' in 2020 afgerond. We zijn inmiddels gestart met fase 3, 'Inslijten'. De gehele organisatie Stedin Netbeheer is in 2020 gecertificeerd voor trede 4 van de Veiligheidsladder. Binnen DNWG wordt in 2021 gewerkt aan certificering op Trede 3 van de Veiligheidsladder als opstap naar Trede 4 in 2022. Voor NetVerder onderzoeken we hoe we de Veiligheidsladder kunnen toepassen voor dat type organisatie.

+ Nieuw in 2020 / = Gelijk t.o.v. 2019 / ↑ Gestegen t.o.v. 2019 / ↓ Gedaald t.o.v. 2019

Titel van risico:	⑧ Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit
Omschrijving van het risico	Als 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. 2019	=
Risico-inschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	Stedin zit bij alle relevante Regionale Energiestrategieën en Nationale laadinfrastructuren aan tafel. Daarnaast halen we de klantvraag veel meer op, zodat onze klanten weten waar capaciteit beschikbaar is en waar mogelijke knelpunten kunnen ontstaan in het net. Ook is onze investeringshouding proactiever en zijn 'Masterplannen' opgesteld die inzichtelijk maken wat de benodigde infrastructuur is om de doelstellingen voor 2050 te realiseren. Voor Enduris is naar voren gekomen dat we voor één regio waarschijnlijk te laat zijn, waardoor we een vooraankondiging van structurele congestie in de gemeenten Schouwen-Duiveland en Tholen hebben moeten afgeven.

Titel van risico:	⑨ Verliezen van communicatienetwerk
Omschrijving van het risico	Door onzekerheden over de lange termijn beschikbaarheid van onze communicatienetwerken (GPRS en CDMA) bestaat het risico dat we de slimme meters niet kunnen uitlezen of meer kosten voor datacommunicatie moeten maken voor blijvende toegang of alternatieve technologie.
Risicobereidheid	Mijdend
Ontwikkeling t.o.v. 2019	=
Risico-inschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	In 2020 zijn investeringen gedaan in het CDMA netwerk die het mogelijk maken om de levensduur ervan te verlengen tot 2034. Daarnaast is Stedin in gesprek met het ministerie van EZK over de vormgeving van de veiling van de vergunning voor het gebruik van het CDMA netwerk vanaf 2025. De onderhandelingen met telecomproviders over het gebruik van het GPRS netwerk lopen door, in samenwerking met andere netbeheerders.

Titel van risico:	⑩ Grotere kans op vervangingsgolf van verouderde assets
Omschrijving van het risico	We zien dat we met het huidige beleid een grotere kans hebben op een vervangingsgolf vanwege ouder wordende assets. Het voorbereiden op een (mogelijke) vervangingsgolf gaat gepaard met onzekerheid omdat de omvang en timing moeilijk te voorspellen is.
Risicobereidheid	Neutraal
Ontwikkeling t.o.v. 2019	+
Risico-inschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	We hebben enerzijds het risicogebaseerd onderhoud verder verbeterd en versterkt op basis van faalcurves. Anderzijds plannen we vervangingen door het gebruiken en combineren van veel meer databronnen. Hiermee hebben we de effectiviteit van onderhoud en vervangingen verhoogd. Zowel het risicogebaseerd onderhoud als het plannen van vervangingen gebeurt op basis van machine learning en advanced analytics.

+ Nieuw in 2020 / = Gelijk t.o.v. 2019 / ↑ Gestegen t.o.v. 2019 / ↓ Gedaald t.o.v. 2019

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. 2019	↑
Kansinschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	We hebben een Strategic Vendor Board opgezet waarin we de samenwerking met bestaande en nieuwe leveranciers vormgeven, en het programmamanagement voor onze aanbestedingen uitvoeren. De oprichting van de nieuwe supply chain-organisatie in mei 2020 heeft als doel om levering (supply) goed af te stemmen op behoefte/vraag (demand). Door langetermijndoelen en behoeften (wederzijds) te delen met onze strategische leveranciers kunnen we effectiever en efficiënter samenwerken en gezamenlijke doelen behalen.

Titel van kans:	② Disruptieve technologieën en methoden
Omschrijving van kans	We zien als kans om nieuwe methoden, technologieën en nieuwe manieren van samenwerken toe te passen en data effectief te benutten. Hiermee kunnen we onze taak binnen het energiesysteem beter uitvoeren, ons innovatief vermogen vergroten, efficiënter werken en de energietransitie mogelijk maken.
Ontwikkeling t.o.v. 2019	=
Kansinschatting	Hoog
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	In 2020 is de ambitie rond waterstof in het aardgasnetwerk concreet geworden met het project Stad aan 't Haringvliet op Waterstof in 2025. Ook zijn er concrete experimenten op het gebied van de reductie van piekbelasting in flats die op inductie-koken overgaan en er lopen pilots rond het faciliteren van decentrale elektriciteitsproductie en -uitwisseling. Daarnaast is Openingsbod 1.0 gelanceerd om de warmtetransitie inzichtelijk en beheersbaar te maken. Tot slot is er resultaat behaald met het innoveren van bestaande business-processen, zoals bijv. het inzetten van robotics op financiële goedkeuringsprocessen en bedrijfsvoering gas.

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 tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten.
Ontwikkeling t.o.v. 2019	=
Kansinschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	Door de ontwikkeling van producten en diensten op het gebied van o.a. warmtetransitie, elektrische mobiliteit en opwek bieden we klanten inzicht in de mogelijkheden op ons net op grond waarvan zij keuzes kunnen maken in de energietransitie. We creëren inzicht in wat onze omgeving op lange termijn van ons vraagt, zodat we doelmatig investeren en proactief met klanten in gesprek zijn over kansen en beperkingen in de energie-infrastructuur.

+ Nieuw in 2020/ = Gelijk t.o.v. 2019 / ↑ Gestegen t.o.v. 2019 / ↓ Gedaald t.o.v. 2019

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. 2019	=
Kansinschatting	Top
Hoe hebben we hierop ingezet in 2020	Om de flexibiliteit, de wendbaarheid en het innovatievermogen van Stedin te vergroten, moeten we procesarchitectuur en technologie zoveel mogelijk koppelen. De combinatie van het HICC-traject, de uitbouw van het API-management, het ontmaatwerken van SAP en de aanpak van de digitaliseringsinitiatieven, helpt Stedin om deze kans te verzilveren.

+ Nieuw in 2020 / = Gelijk t.o.v. 2019 / ↑ Gestegen t.o.v. 2019 / ↓ Gedaald t.o.v. 2019

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, de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving en de naleving van wet- en regelgeving te bewaken. Wel moet rekening worden gehouden met de inherente beperkingen die aan elk 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 2020 gemonitord, 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. Ook is rekening gehouden met de informatie uit rapportages vanuit de interne auditfunctie en externe accountant. In 2020 hebben onze investeringen in ons Internal Control Framework geleid tot het vaker tussentijds kunnen vaststellen van de adequate opzet en werking van ons risicobeheersings- en controlesysteem. Uit deze tussentijdse evaluaties zijn verbeterplannen gekomen welke deels al zijn doorgevoerd en deels nog zullen worden doorgevoerd. Het volledig doorvoeren van de herstelplannen zal leiden tot een meer aantoonbare en efficiënte beheersing van de bedrijfsvoering.

Wij verklaren dat:

• het in control-proces 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, 17 februari 2021

Raad van bestuur,

Marc van der Linden, CEO (voorzitter)

Danny Benima, CFO

David Peters, CTO

Verslag raad van commissarissen

130 Verslag Raad van Commissarissen
136 Remuneratierapportage over 2020

Interview Doede Vierstra, voorzitter Raad van Commissarissen

De energietransitie zorgt voor een radicale verandering

In februari 2020 startte Doede Vierstra officieel als voorzitter van de raad van commissarissen. Een maand later begon de lockdown. Het was een onwerkelijke periode. Toch lukte het om te werken aan de grootste opgave waar Stedin volgens Doede voor staat: de energietransitie. 'We komen in een fase waarin alles anders wordt. We zullen het gaandeweg moeten leren.'

Een bezoek aan het crisisteam in een vrijwel leeg gebouw, een aandeelhoudersvergadering met alleen camera's en alle aandeelhouders op afstand. Het was een ongewone start van een bestuursperiode. 'Gelukkig was ik al eerder begonnen met inwerken, zodat ik een aantal mensen nog de hand heb kunnen schudden', zegt Doede. 'Het is bewonderenswaardig hoe snel Stedin en al onze stakeholders overgestapt zijn naar een nieuwe manier van werken, zodat overleg gewoon door is gegaan. Daardoor hebben we geen tijd verloren als het gaat om het gesprek over de energietransitie. Dat is voor iedereen een pluim.'

Want de energietransitie, dat is volgens Doede de grootste opgave voor Nederland voor de komende jaren. 'Het valt niet mee om alle belangen en verschillende taken in balans te houden. Daarvoor is de RvC aan de ene kant verbinder, maar ook een sparringpartner, om vanuit al onze kennis en ervaring de gesprekken te helpen om deze slag te maken. Soms is het een beetje duwen, soms meer vertellen.' Want de uitdaging is vooral dat iedereen hetzelfde tempo heeft. 'We kunnen niet harder lopen dan de langzaamste schakel. Dat vraagt om een enorme afstemming.'

Doede, met veel ervaring bij verschillende besturen, vindt de doenersmentaliteit typerend voor Stedin. 'Maar ook het onderling vertrouwen dat er heerst. Dat vind je echt niet overal. We zijn open, we luisteren naar elkaar, er worden geen spelletjes gespeeld. We kunnen zaken met de OR in openheid delen omdat daar altijd constructief mee wordt omgegaan. Dat is heel veel waard en dat moeten we koesteren.

De vier uitdagingen voor de komende jaren

Voor de komende jaren ziet Doede vier grote uitdagingen: financierbaarheid van de energietransitie, wet- en regelgeving, keuzes maken en vitale medewerkers. 'We hebben vooral mensen nodig met specifieke vaardigheden, onder meer van digitale technieken. Dat zijn voor mij de vitale vakmedewerkers. Vakmedewerkers moeten we zelf opleiden en behouden.' Want in de digitalisering, daarin schuilt het radicale van deze transitie, zegt Doede: 'Het gaat erom hoe we gaan optimaliseren: wat doen we als we de energie van zon of wind even niet nodig hebben? Hoe doen we dat intelligent? Dat is razend complex, het vraagt om veel digitale kennis en kunde, en het gaat onze infrastructuur fundamenteel veranderen. Daar moeten we ons nu op voorbereiden.'

De financierbaarheid van de energietransitie blijft daarbij natuurlijk een groot vraagstuk. Stedin heeft de komende jaren veel geld nodig om de investeringen voor de energietransitie te kunnen doen. 'Daarvoor doen we onder andere een beroep op onze aandeelhouders. Ik vind het belangrijk om hen te laten zien dat het een investering is die rendement oplevert. En ja, we moeten daarbij keuzes maken. Realistisch zijn. Onze klanten meenemen, zodat zij ook weten wat mogelijk is. In elke gemeente eindeloos veel inzetten op zonne-energie werkt bijvoorbeeld niet. Het kan niet allemaal tegelijkertijd, praktisch niet en financieel niet. Daarom willen samen kijken naar de financierbaarheid, zijn we ook in gesprek met de Rijksoverheid en is de wet- en regelgeving zo belangrijk. Want die is nu niet ingesteld op de nieuwe realiteit. Op een gegeven moment moet er bijtijds een bijstelling komen die rekening houdt met de veel hogere investeringen.'

Doede hoopt dat we toe gaan naar een duurzaam energiesysteem dat optimaal gebruik maakt van alle duurzame bronnen die we hebben, waarin geen energie verloren gaat. 'Dat is de graal waar we achterheen gaan. Ik vind het zeer de moeite waard om daaraan bij te dragen.'

Verslag Raad van Commissarissen

Als raad van commissarissen hebben wij zowel een toezichthoudende als een adviserende taak. Daarnaast zijn we werkgever van de raad van bestuur en vervullen we een rol als externe ambassadeur. In dit verslag legt de RvC verantwoording af over de invulling van zijn werkzaamheden in 2020.

2020 heeft grotendeels in het teken gestaan van de uitdagingen die de energietransitie met zich meebrengt. Daarnaast was er uiteraard veel aandacht voor (de gevolgen van) Covid-19 en de zorg voor de veiligheid en gezondheid van de medewerkers en klanten, en voor de bemensing in de top van de organisatie. Bij de uitoefening van onze taken richten wij ons op waardecreatie op de lange termijn.

Een aantal specifieke onderwerpen die in 2020 de revue zijn gepasseerd wordt hieronder toegelicht.

Onderwerpen

Strategische doelstellingen

De voortgang op de strategie, langs de drie strategische speerpunten, is regelmatig onderwerp van gesprek in de RvC. Er is een maandelijkse rapportage over de uitvoering en de voortgang op de geformuleerde doelstellingen. Regelmatig wordt stilgestaan bij een strategisch onderwerp in de RvC-bijeenkomsten. De jaarlijkse tweedaagse sessie biedt gelegenheid voor extra verdieping; dit jaar hebben we in die sessie uitgebreider stilgestaan bij het onderwerp Corporate Finance en de interactie met regulering in relatie tot de energietransitie. Een ander onderwerp dat we in die sessie hebben uitgediept is organisatieontwikkeling. Voor het realiseren van de energietransitie zijn beide elementen - middelen én mensen – van groot belang.

Secretaris van de RvC Suzanne van Nieuwenhuijzen en op het scherm van links naar rechts en van boven naar beneden: Dick van Well, Hanne Buis, Doede Vierstra, Theo Eysink, Annie Krist, Arco Groothedde.

Aandeelhouders en langetermijnfinanciering
Om de energietransitie te kunnen financieren, heeft Stedin een forse kapitaalbehoefte. Die wordt langs verschillende wegen ingevuld. In 2020 is dit onderwerp veelvuldig besproken in de RvC en tussen de RvB en de RvC.

'In de te maken keuzes heeft de RvB de belangen van alle stakeholders af te wegen, en als RvC zien wij daarop toe.'

Daar waar het de governance van Stedin betreft en de discussie raakt aan de bevoegdheden van de RvC, is de RvC niet alleen toezichthouder maar ook gesprekspartner. De aandeelhouders zijn een belangrijke stakeholder voor Stedin, en de RvC hecht dan ook aan een goede relatie.

Veiligheid
De RvC constateert dat alle inspanningen die de laatste jaren zijn geleverd op het gebied van veiligheid, niet zonder resultaat zijn. Ook in 2020 zijn de veiligheidsratio's verbeterd. De RvC monitort de veiligheid binnen het bedrijf via een periodiek dashboard. Het veiligheidsbewustzijn in brede zin krijgt veel aandacht binnen het bedrijf, door de uitvoering van het meerjarenveiligheidsprogramma HRO (High Reliability Organization). De RvC onderschrijft het belang van dit programma voor een bedrijf als Stedin.

CDMA / Connectiviteitsstrategie
In diverse vergaderingen het afgelopen jaar hebben we stil gestaan bij de rol van de slimme meter en connectiviteit in het energiesysteem en in de energietransitie. De uitrol van de slimme meter is een enorme klus en kent de nodige uitdagingen. De ontwikkeling van nieuwe -slimmere- meters staat niet stil. Tegelijkertijd moet er aansluiting gevonden worden bij connectiviteitsoplossingen. De RvC vindt het verstandig dat hiervoor in sectorverband naar oplossingen wordt gezocht.

Opvolgingsmanagement
Met de belangrijke uitdagingen waar Stedin voor staat, is goed leiderschap onontbeerlijk. De RvC kijkt daarbij niet alleen naar de RvB, maar ook naar bredere organisatorische ontwikkelingen. Vanuit eerdere inzichten en ambities zijn stappen gezet en is het leiderschap van de toplaag structureel verbeterd. In de heisessie in juli is uitgebreid aandacht besteed aan inrichtingsprincipes, leiderschapsontwikkeling, opvolgingsmanagement en diversiteit van de RvB en de laag daaronder.

Covid-19
Sinds de uitbraak van Covid-19 in het begin van het jaar, monitort de RvC de effecten daarvan voor de Stedin-organisatie, haar medewerkers en klanten.

'De RvC is onder de indruk van de snel opgezette en professioneel functionerende crisisorganisatie, in combinatie met de 'doenersmentaliteit' binnen het bedrijf, waardoor het merendeel van de werkzaamheden doorgang kon vinden.'

Andere belangrijke onderwerpen
Naast de onderwerpen die hierboven zijn uitgelicht, heeft de RvC aandacht besteed aan een veelheid aan onderwerpen die spelen binnen Stedin. Daarbij zijn alle drie de strategische speerpunten aan bod gekomen. Voor wat betreft 'Beter netbeheer' is bijvoorbeeld aandacht besteed aan de grote storing in Den Haag in augustus dit jaar en het vervolgtraject van de explosie in de Jan van der Heijdenstraat in Den Haag in 2019. Maar ook aan de facilitering van de energiemarkt en ontwikkelingen rondom C-ARM en slimme meters. Voor wat betreft het mogelijk maken van de energietransitie hebben we stil gestaan bij stakeholdermanagement en public affairs en de ontwikkelingen rondom bijvoorbeeld de Warmtewet. Bij de derde pijler – Duurzame bedrijfsvoering – ging veel aandacht van de RvC uit naar de financierbaarheid van de onderneming. Daarnaast hebben we onder meer aandacht besteed aan de One Planet Strategie van Stedin en opvolgingsmanagement en leiderschap.

Samenstelling RvC en rooster van aan- en aftreden

Naam	(Her)benoeming	Termijn eindigt per
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	12 februari 2021	12 februari 2025
ir. A.P.G. (Arco) Groothedde	30 september 2020	30 september 2024
drs. P.E.G. (Pieter) Trienekens	6 februari 2019	1 februari 2020 (afgetreden)
ing. D. (Dick) van Well	30 januari 2017	1 februari 2021 (afgetreden)

Pieter Trienekens is voorzitter geweest tot 1 februari 2020; per die datum heeft Doede Vierstra het voorzitterschap van de RvC overgenomen. Doede was al enige maanden daarvoor, tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAvA) van 20 september 2019 benoemd als commissaris. In de BAVA van 30 september 2020 is de heer Arco Groothedde benoemd als commissaris. Hij zal Dick van Well opvolgen, die benoemd is tot 1 februari 2021 en niet herbenoembaar is. Dit betekent dat er tijdelijk, tot 1 februari 2021, zes commissarissen zijn. Bij dit wervingstraject is nadrukkelijk gekeken naar de samenstelling van de raad, waarbij de aanvullende expertise van Groothedde vooral betrekking heeft op data en digitalisering. Groothedde is benoemd voor een periode van vier jaar. De termijn van Theo Eysink liep tot 1 februari 2021; hij is herbenoemd voor een tweede periode op de BAvA van 12 februari 2021.

De RvC hecht aan een diverse samenstelling. Tot september 2020 en na februari 2021 is de man/vrouw verhouding in de RvC 3/2; in de tussenliggende periode was deze 4/2. In de RvB is de verhouding ongewijzigd ten opzichte van 2019, namelijk 3/1. Met het vertrek van Dick van Well en de komst van Arco Groothedde treedt een verdere verjonging op in de RvC.

> ‘Daarnaast streeft de RvC naar diversiteit in competenties.’

Bij het zoekproces naar een nieuwe commissaris in 2020 is nadrukkelijk de voorkeur uitgegaan naar iemand met kennis van data en IT en digitale transformatieprocessen. In de persoon van Arco Groothedde is een welkome aanvulling gevonden op de al aanwezige competenties in de RvC.

Werkwijze en vergaderingen

De RvC heeft in 2020 zes reguliere vergaderingen gehad, naast een vijftal ingelaste extra vergaderingen met de voltallige RvC. De reguliere vergaderingen zijn steeds voorafgegaan door een besloten overleg door de RvC. Na afloop hield de RvC overleg met de voorzitter van de RvB. Bij de RvC-vergaderingen was de RvB aanwezig; Judith Koole (COO) heeft vanwege haar afwezigheid de RvC vergaderingen niet bijgewoond. De overige RvB-leden en de RvC-leden zijn bij alle reguliere vergaderingen aanwezig geweest. De agenda voor de vergaderingen zijn voorbereid door de secretaris, in samenspraak met de leden van de RvB en de voorzitter van de RvC. De verslagen van de vergadering zijn afwisselend door de secretaris (Suzanne van Nieuwenhuijzen) en de plaatsvervangend secretaris (Kirsten Wilkeshuis) gemaakt.

Nadat de corona-maatregelen medio maart ingingen, heeft de RvC voornamelijk digitaal vergaderd. Dat geldt ook voor de commissievergaderingen en andere overleggen. Bij de ‘heisessie’, begin juli, zijn alle deelnemers wel fysiek aanwezig geweest, met inachtneming van de richtlijnen van het RIVM.

Aanwezigheidspercentage RvC-leden bij vergaderingen

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

* Arco Groothedde is op 30 september 2020 toegetreden tot de RvC.

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. In de eerstvolgende RvC-vergadering geeft de commissievoorzitter een mondelinge terugkoppeling en worden, indien gereed, de concept-notulen van de commissievergadering gedeeld.

Auditcommissie

In deze vergaderingen was er dit jaar – naast de reguliere onderwerpen - uitgebreid aandacht voor de lange termijn financiering, maar ook voor de interne risicobeheersings- en controlesystemen voor cybersecurity, treasury, internal audit en compliance. De vergaderingen, waarvan er in 2020 vier zijn gehouden, worden standaard bijgewoond door de CFO, de manager internal audit, de externe accountant en de financieel directeur. De compliance officer verschijnt ten minste twee keer per jaar als gast. Het reglement van de Auditcommissie staat op de website van Stedin Groep.

Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie

Het voorzitterschap van deze commissie is per september overgegaan van Dick van Well naar Hanne Buis. Een van de onderwerpen was de werving en selectie van een nieuwe commissaris (zie Zelfevaluatie en educatie); conform de governance-afspraken heeft hierover afstemming plaats gevonden met de delegatie van aandeelhouders. Andere onderwerpen betroffen onder meer de permanente educatie voor commissarissen, zelfevaluatie en de aanpassing van de profielschets van de RvC (vastgesteld in de AvA van september 2020). De beloning van bestuurders en commissarissen over 2020, conform het vastgestelde beloningsbeleid en passend binnen de grenzen van de WNT, wordt beschreven in het hoofdstuk Remuneratierapportage over 2020. Het reglement van de Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie staat op de website van Stedin Groep.

Zelfevaluatie en educatie

De zelfevaluatie hebben we in 2020 in meerdere stappen uitgevoerd, daarbij begeleid door de HR-directeur. De uitkomsten van vragenlijsten en individuele gesprekken zijn tijdens de heisessie in juli aan de RvC gepresenteerd en besproken. Het accent lag daarbij op procedurele en relationele aspecten. De belangrijkste uitkomsten daarvan zijn gedeeld met de leden van de RvB. Dit heeft er onder meer in geresulteerd dat beter vooraf met elkaar wordt besproken wat de verwachtingen zijn van de te bespreken onderwerpen in de vergaderingen. Dat draagt bij aan een beter gesprek. Ook de invulling van de rol van de RvC als sparringpartner krijgt hierdoor meer inhoud.

Als commissarissen vinden wij het belangrijk om ons te blijven ontwikkelen. De wereld om ons heen verandert snel; om onze rol goed te kunnen blijven vervullen, zullen wij mee moeten veranderen. Tijdens onze heisessie in juli zijn we in een workshop 'Corporate Finance' uitgebreid meegenomen in de financiële uitdagingen van de energietransitie en de positie van Stedin daarin. Daarnaast is ervoor gekozen om ons via een (op maat) opleidingsprogramma van Nyenrode te laten bijscholen in een tweetal modules (corporate governance, strategie en transitie).

De nieuwe commissaris, Arco Groothedde, heeft na zijn benoeming een introductieprogramma gevolgd. In dat kader heeft hij onder meer meerdere lijn- en stafdirecteuren gesproken; vanwege de corona-richtlijnen hebben die gesprekken digitaal plaatsgevonden. Ook andere commissarissen hebben zich in individuele gesprekken met

medewerkers laten voorlichten en informeren over de Stedin-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. Met het vertrek van Pieter Trienekens in februari 2020 wordt volledig voldaan aan de onafhankelijkheidseis voor commissarissen vanuit de Corporate Governance Code. Voor wat betreft de onafhankelijkheid in de zin van de Elektriciteits- en Gaswet geldt voor een commissaris een (toegestane) uitzondering: Annie Krist is immers ook CEO van GasTerra.

Nevenfuncties worden gemeld bij de voorzitter en de secretaris van de RvC. Geen van de commissarissen overschrijdt het maximumaantal toezichthoudende functies bij Nederlandse grote vennootschappen of grote stichtingen. Het onderwerp 'nevenfuncties' is dit jaar besproken in de RvC-vergadering van 30 september 2020.

In 2020 hebben er geen materiële transacties plaatsgevonden waarbij potentiële tegenstrijdige belangen van commissarissen aan de orde zijn geweest.

Contacten met de aandeelhouders

In 2020 zijn de contacten tussen Stedin en de aandeelhouders geïntensiveerd, voornamelijk in het kader van het traject over de langetermijn financiering. Vanuit de RvC is met name de voorzitter nauw bij dit traject betrokken geweest, en heeft er regelmatig afstemming met de overige RvC-leden plaats gevonden. Er waren drie aandeelhoudersvergaderingen, waarvan er twee in digitale dan wel hybride vorm hebben plaatsgevonden. Wij hopen dat er in het komende jaar weer meer gelegenheid tot informeel ontmoeten zal zijn.

Contacten met de Ondernemingsraad

In het kader van een brede stakeholderafweging, hecht de RvC aan goed contact met de Ondernemingsraad. Tweemaal per jaar vindt een zogenoemd 'drieradenoverleg' plaats; in 2020 was dat in juli en in december. Naast de leden van de RvC zijn hierbij aanwezig de leden van de RvB en een vertegenwoordiging van de Ondernemingsraad. Thema's die in 2020 zijn besproken zijn (de gevolgen van) corona bij Stedin, en de lange termijn financiering. Veiligheid is een onderwerp dat ook aan deze tafel met regelmaat onderwerp van gesprek is. Bij het bespreken van de jaarcijfers door de Ondernemingsraad, is de voorzitter van de auditcommissie aanwezig geweest. De transparante en prettige manier van samenwerken tussen OR, RvB en RvC kan als voorbeeld dienen voor andere organisaties; de RvC vindt het dan ook terecht dat Stedin heeft meegedongen naar de '3D trofee', een prijs voor samenwerking tussen OR, RvB en RvC; twee commissarissen zijn hiervoor geïnterviewd. Over de Ondernemingsraad leest u meer in het hoofdstuk Vitale medewerkers in een veranderende omgeving.

Wisselingen raad van bestuur

Marc van der Linden (CEO)

Op 30 september 2020 is het aanstaande vertrek van de huidige CEO Marc van der Linden bekend gemaakt. De termijn van Marc van der Linden loopt per 1 februari 2021 af. Hij blijft tot uiterlijk 1 juli 2021 aan als CEO. Het zoekproces naar een nieuwe CEO is in gang gezet. De RvC spreekt haar dankbaarheid uit voor de manier waarop Marc Stedin heeft verzelfstandigd na de splitsing met Eneco en de strategie voor de komende jaren verder heeft vorm gegeven.

Judith Koole (COO)

De raad van bestuur heeft het in 2020 grotendeels zonder Judith Koole (COO) moeten stellen. De operationele taken van Judith zijn in deze periode overgenomen door Coen Terlingen. Voor haar taken als bestuurder heeft Judith een volmacht afgegeven aan de overige leden van de RvB. Hiermee konden haar werkzaamheden gedurende haar afwezigheid doorgaan.

De termijn van Judith Koole als lid van de RvB loopt af op 1 februari 2021. In overleg met de RvC heeft Judith Koole aangegeven terug te treden als lid van de raad van bestuur van Stedin Holding N.V. Zij blijft nog geruime tijd verbonden aan Stedin. Per 5 december 2020 is zij hierdoor niet langer topfunctionaris van Stedin Netbeheer B.V. De RvC gaat in 2021 op zoek naar een nieuwe COO.

Advies aan de aandeelhouders over de jaarrekening

De jaarrekening is door de RvB opgesteld en door Deloitte Accountants B.V. gecontroleerd en voorzien van een goedkeurend oordeel. De leden van de RvB en van de RvC hebben de jaarrekening getekend. De RvC legt de jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, tezamen met het dividendvoorstel over het boekjaar 2020. Verder wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om kwijting (decharge) te verlenen aan de RvB voor het in het boekjaar 2020 gevoerde bestuur en aan de RvC voor het in hetzelfde jaar gehouden toezicht op het gevoerde bestuur.

Woord van dank

De raad van commissarissen spreekt zijn dank uit aan medewerkers, management, ondernemingsraad en raad van bestuur voor de grote betrokkenheid, professionaliteit en inzet. De aandeelhouders willen wij bedanken voor hun steun en vertrouwen in Stedin.

Tot slot een woord van dank aan RvB voorzitter Marc van der Linden, die heeft aangegeven Stedin per uiterlijk 1 juli 2021 te verlaten. Wij hebben begrip voor Marcs keuze en we zijn hem zeer erkentelijk voor de bijdrage die hij heeft geleverd aan de huidige organisatie. Daarnaast gaat een dankwoord uit naar Judith Koole, die afscheid heeft genomen als bestuurder. Wij zijn blij dat Judith nog geruime tijd bij de organisatie betrokken blijft. Tot slot danken wij Dick van Well, die per februari 2021 terugtreedt als commissaris. Zijn lange betrokkenheid bij eerst Stedin Netbeheer B.V. en daarna Stedin Holding N.V. is van grote waarde geweest voor de organisatie.

Rotterdam, 17 februari 2021

De raad van commissarissen

Doede Vierstra (voorzitter)
Hanne Buis
Theo Eysink
Arco Groothedde
Annie Krist

Remuneratierapportage over 2020

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.

Beloningsbeleid raad van bestuur

Per 1 januari 2020 is een nieuw, geactualiseerd beloningsbeleid voor de raad van bestuur (RvB) van Stedin Groep ingegaan. De raad van commissarissen (RvC) heeft eind 2019 met het nieuwe beleid ingestemd en op 7 februari 2020 is het ook door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurd.

De inhoudelijke wijzigingen in het beloningsbeleid betreffen voornamelijk de netto vaste kostenvergoeding van € 160 per maand. Het totale arbeidsvoorwaardenpakket bestaat uit enerzijds een vast jaarinkomen en anderzijds een aantal overige beloningsbestanddelen. De bestuursleden ontvangen geen variabele beloning. Het vaste jaarinkomen bestaat uit 12 maandsalarissen verhoogd met 8% vakantie-uitkering. De overige beloningsbestanddelen voorzien in deelname aan de ABP-pensioenregeling, 30 vakantiedagen per jaar, de mogelijkheid tot deelname aan de collectieve ziektekosten- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, een netto kostenvergoeding en een volledig elektrische leaseauto. Jaarlijks stelt de RvC het vaste jaarinkomen van de RvB-leden vast.

Wet normering topinkomens

De Wet Normering Topinkomens (WNT) is van toepassing op de bedrijfsonderdelen Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. De RvB van Stedin Groep is ook het hoogste uitvoerende orgaan van de netbeheerder Stedin. De vier bestuursleden kwalificeren als topfunctionaris van Stedin Netbeheer B.V. op grond van de WNT. Daarnaast kwalificeert de directeur van DNWG Groep N.V. voor 50% als WNT-topfunctionaris van Enduris B.V. Voor de overige 50% is hij directeur van infrabedrijf DNWG Infra B.V. In tegenstelling tot de RvB is de directeur van DNWG Groep niet in dienst van de netbeheerder. Hij kwalificeert daarom als topfunctionaris zonder dienstbetrekking.

Het beloningsbeleid voor de RvB begrenst de totale bezoldiging van de bestuursleden: deze mag niet hoger zijn dan het algemene WNT-bezoldigingsmaximum. In 2020 was dat maximum € 201.000. Zowel bij Stedin Netbeheer B.V. als Enduris B.V. is geen WNT-overgangsrecht van toepassing.

De WNT is ook van toepassing op de leden van de RvC van Stedin Groep. Zij kwalificeren als toezichthoudende topfunctionarissen. Conform het beloningsbeleid voor de RvC bedraagt de maximale bezoldiging voor de voorzitter van de raad 15% en voor de leden van de RvC 10% van het algemene WNT-bezoldigingsmaximum.

Bezoldigingsinformatie

De verantwoording van de WNT-bezoldiging van Stedin Groep is onderdeel van de Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, WNT verantwoording 2020 Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V.

In 2020 is COO Judith Koole lange tijd afwezig geweest. Voor het deel van haar werkzaamheden dat betrekking heeft op de aansturing van de operatie is tijdelijk een operationeel directeur aangesteld. Haar strategische werkzaamheden zijn overgenomen door CEO Marc van der Linden en CTO David Peters. De interim operationeel directeur geldt niet als topfunctionaris op grond van de WNT. De termijn van Judith Koole als lid van de RvB loopt af op 1 februari 2021. In overleg met de RvC heeft Judith Koole aangegeven terug te treden als lid van de raad van bestuur van Stedin Holding N.V. Zij blijft nog geruime tijd verbonden aan Stedin. Per 5 december 2020 is zij niet langer topfunctionaris van Stedin Netbeheer B.V.

Per 1 januari 2020 zijn er enkele wijzigingen doorgevoerd in de Uitvoeringsregeling WNT. Een van deze wijzigingen betreft de verplichting om de bezoldiging bij de gelieerde instelling openbaar te maken, als er sprake is van samenloop van werkzaamheden als topfunctionaris en werkzaamheden bij een gelieerde instelling. DNWG Staff B.V. is een gelieerde onderneming van Enduris B.V. DNWG Infra B.V. en Enduris B.V. zijn niet gelieerd. Onverkorte toepassing van de uitvoeringsregeling brengt met zich mee dat de WNT zich in feite uitstrekt over de niet WNT-plichtige instelling DNWG Infra B.V. In de Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening wordt daarom in een extra tabel voor de directeur van DNWG Groep zijn totale bezoldiging inclusief DNWG Infra verantwoord.

Medewerkers van Stedin Groep zijn, met uitzondering van de RvB, in dienst van een personeels-B.V. Voor personeels-B.V.'s geldt geen verplichting om overige functionarissen met een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag te rapporteren. 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). Daarom rapporteert Stedin Groep deze gegevens niet. Desondanks neemt Stedin Groep bij de beloning van haar medewerkers de WNT bewust in acht. Dit komt onder andere tot uiting in het nieuwe beloningsbeleid (per 2019) voor de managementlaag die bij Stedin Groep Personeels B.V. rapporteert aan de RvB. Dat beloningsbeleid is inhoudelijk vergelijkbaar met dat van de RvB en voorziet niet meer in een variabele beloning. Het maximumschaalsalaris inclusief 8% vakantie-uitkering bedroeg in 2020 ongeveer € 162.000. Daarnaast hanteert Stedin Groep als maximum inleentarief bij de tijdelijke invulling van senior managementfuncties het maximale WNT-uurtarief. In 2020 bedroeg dat maximum € 193 per uur.

In 2020 is het aantal overige functionarissen met een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag gedaald naar één. Vorig jaar bedroeg dit aantal 11 en in 2018 was dat 5. In 2019 lag het aantal overschrijdingen eenmalig hoger vanwege de invoering van het nieuwe beloningsbeleid bij Stedin Groep Personeels B.V. In dat jaar is de variabele prestatiebeloning omgezet naar vast inkomen en vond bovendien de uitkering van de variabele beloning over 2018 plaats. Gecorrigeerd voor dit eenmalige effect was het aantal daadwerkelijke overschrijdingen in 2019 echter gelijk aan 2018.

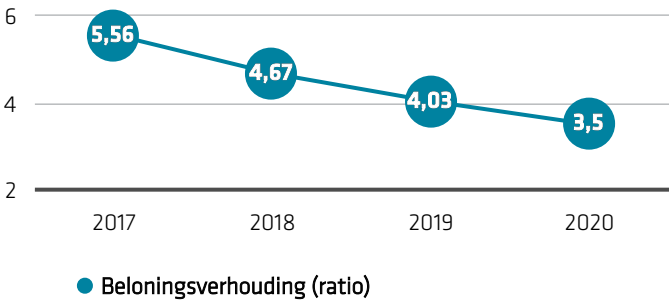
Op grond van artikel 4.2 WNT ziet Stedin Groep af van de verantwoording van specifieke bezoldigingsinformatie op grond van artikel 383 eerste lid en artikel 383c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Aan de bestuurders en commissarissen van Stedin Groep zijn geen rechten toegekend om aandelen in het 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 2020 voor het derde jaar op rij verder gedaald naar 3,50. Dat is ruim 13% lager dan de ratio in 2019 (4,03). Ook dit jaar is de daling van het verhoudingsgetal weer een combinatie van een stijging van de mediaan beloning en een daling van de hoogste beloning. Die ratio bedraagt - 4,38. De beloningsverhouding is vastgesteld aan de hand van het jaarloon pensioen van medewerkers in dienst van de bedrijfsonderdelen die op 31 december 2020 onderdeel uitmaken van Stedin Holding N.V. Het jaarloon pensioen is een uniform en objectief beloningsbegrip dat onder andere bestaat uit 12 maanden fulltime salaris, 8% vakantie-uitkering en variabele uitkeringen, zoals de vergoeding voor wacht- en storingsdienst 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
2020	3,50	13%	lager t.o.v. 2019



Jaarrekening 2020

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 2020, met vergelijkende cijfers over 2019.

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

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2020	2019
Netto-omzet	4	1.216	1.220
Overige baten	5	13	14
Totaal bedrijfsopbrengsten		**1.229**	**1.234**
Personeelskosten	6	409	405
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	7	317	300
Overige bedrijfskosten	8	228	220
Af: Geactiveerde productie eigen bedrijf	9	-188	-180
		766	**745**
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	10	334	317
Totaal bedrijfskosten		**1.100**	**1.062**
Bedrijfsresultaat		**129**	**172**
Financiële baten en lasten	11	-56	-67
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures*		-1	247
Resultaat voor belastingen		**72**	**352**
Belastingen	12	-30	-27
Resultaat na belastingen		**42**	**325**
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.		30	313
Resultaat na belastingen		**42**	**325**

* In 2019 is Joulz Diensten verkocht, met een resultaat na belastingen van € 251 miljoen.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

x € 1 miljoen	Toelichting	2020	2019
Resultaat na belastingen		**42**	**325**
Niet-gerealiseerde resultaten die niet via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld (na belastingeffecten)			
Effect wijziging belastingtarief op herwaarderingsreserve	17.22	-29	-12
Niet-gerealiseerde resultaten die wel via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld			
Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen / hedgekosten	22	-17	-11
Recycling kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening		3	3
Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen / hedgekosten	17	3	1
Effect wijziging belastingtarief op reserve kasstroom afdekkingen / hedgekosten	17	4	1
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		**-36**	**-18**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		**6**	**307**
Resultaatverdeling:			
Houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Aandeelhouders Stedin Holding N.V.		-6	295
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		**6**	**307**

Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen	Toelichting	31 december 2020	31 december 2019
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	13	7.057	6.753
Immateriële vaste activa	14	93	95
Gebruiksrecht activa	15	81	86
Deelnemingen en joint ventures	16	4	3
Financiële vaste activa			
- Afgeleide financiële instrumenten	18	16	39
- Overige financiële vaste activa		16	13
Totaal vaste activa		**7.267**	**6.989**
Vlottende activa			
Voorraden	19	51	36
Actuele belastingvorderingen	28	3	20
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	20	165	172
Afgeleide financiële instrumenten	18	3	-
Liquide middelen	21	83	72
Totaal vlottende activa		**305**	**300**
TOTAAL ACTIVA		**7.572**	**7.289**
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.	22	2.390	2.448
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	22	501	501
Totaal groepsvermogen		**2.891**	**2.949**
Langlopende verplichtingen			
Personeelsvoorzieningen	23	11	12
Overige voorzieningen	24	24	30
Uitgestelde belastingverplichtingen	17	274	232
Afgeleide financiële instrumenten	18	84	52
Rentedragende schulden	25	2.893	2.985
Vooruitontvangen opbrengsten	26	787	707
Overige schulden	27	-	1
Totaal langlopende verplichtingen		**4.073**	**4.019**
Kortlopende verplichtingen			
Personeelsvoorzieningen	23	3	3
Overige voorzieningen	24	5	2
Afgeleide financiële instrumenten	18	2	-
Rentedragende schulden	25	290	19
Handelscrediteuren en overige schulden	27	308	297
Totaal kortlopende verplichtingen		**608**	**321**
TOTAAL PASSIVA		**7.572**	**7.289**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen	Toelichting	2020	2019
Resultaat na belastingen		**42**	**325**
Aanpassingen voor:			
· Financiële baten en lasten in het resultaat	11	56	67
· Belastingen ten laste van het resultaat	12	30	27
· Resultaat deelnemingen en joint ventures		1	-247
· Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële, immateriële en gebruiksrecht vaste activa	10	334	317
· Resultaat bij verkoop materiële en immateriële vaste activa		-1	-1
· Mutatie werkkapitaal	35	3	-14
· Amortisatie bijdrage aansluitkosten	26	-21	-19
· Afgeleide financiële instrumenten	32	22	-
· Mutatie voorzieningen en overige		-11	5
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		**455**	**460**
Betaalde rente		-58	-71
Ontvangen rente		1	1
Ontvangen vennootschapsbelasting		10	-16
Kasstroom uit operationele activiteiten		**408**	**374**
Verstrekte leningen		-7	-4
Aflossing verstrekte leningen		4	4
Desinvestering dochterondernemingen*		-	310
Investeringen materiële vaste activa		-614	-641
Desinvesteringen materiële vaste activa		1	1
Investeringen immateriële vaste activa		-1	-2
Ontvangen bijdrage aansluitkosten	26	105	96
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**-512**	**-236**
Dividendbetalingen		-52	-46
Betaling leaseverplichtingen		-17	-17
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	22	-16	-16
Aflossing langlopende rentedragende schulden	25	-	-648
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	25	-1.175	-727
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	25	-	492
Opgenomen kortlopende rentedragende schulden	25	1.375	727
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		**115**	**-235**
Mutatie liquide middelen		**11**	**-97**
Saldo liquide middelen per 1 januari		72	169
Saldo liquide middelen per 31 december		**83**	**72**

* In 2019 is Joulz Diensten verkocht, met een resultaat na belastingen van € 251 miljoen.

Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

	Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.											
x € 1 miljoen	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Herwaar-derings-reserve	Wettelijke reserve	Reserve kasstroom afdekkingen	Hedge kosten reserve	Inge-houden resultaten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Achter-gestelde eeuwig-durende obligatie-lening	Minder-heids-belangen	Totaal groeps-vermogen
Per 1 januari 2019	**497**	**-**	**754**	**-**	**-65**	**-1**	**907**	**106**	**2.198**	**501**	**-**	**2.699**
Totaal niet-gerealiseerde resultaten na belasting	-	-	-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**
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-29	4	-8	1	-4	-	**-36**	-	-	**-36**
Resultaat na belastingen 2020	-	-	-	-	-	-	-	30	**30**	12	-	**42**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**-**	**-**	**-29**	**4**	**-8**	**1**	**-4**	**30**	**-6**	**12**	**-**	**6**
Transacties met aandeelhouders												
Dividend met betrekking tot 2019	-	-	-	-	-	-	-	-52	**-52**	-	-	**-52**
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	-16	-	**-16**
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	4	-	**4**
Totaal transacties met aandeelhouders	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-52**	**-52**	**-12**	**-**	**-64**
Overige												
Winstbestemming 2019	-	-	-	-	-	-	261	-261	**-**	-	-	**-**
Vrijval herwaarderingsreserve als gevolg van afschrijvingen netwerken gereguleerd	-	-	-29	-	-	-	29	-	**-**	-	-	**-**
Totaal overige	**-**	**-**	**-29**	**-**	**-**	**-**	**290**	**-261**	**-**	**-**	**-**	**-**
Per 31 december 2020	**497**	**-**	**662**	**4**	**-78**	**-**	**1.275**	**30**	**2.390**	**501**	-	**2.891**

Zie toelichting 22 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 36 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 is op 13 mei 2020 vastgesteld door de Algemene vergadering van Aandeelhouders.

Tenzij anders vermeld, zijn alle in dit jaarverslag opgenomen bedragen in miljoenen euro. Het historische kostenprincipe wordt gehanteerd. In afwijking hiervan geldt dat bepaalde activa en verplichtingen, waaronder materiële vaste activa en derivaten, tegen reële waarde worden gewaardeerd. Tenzij anders vermeld, zijn deze waarderingsgrondslagen consistent toegepast voor alle boekjaren die in deze jaarrekening zijn opgenomen. De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap.

1.2. Belangrijke gebeurtenissen in 2020

Er hebben zich in 2020 geen gebeurtenissen voorgedaan die een significante onzekerheid zijn voor het vermogen en resultaat per einde boekjaar 31 december 2020. Zie voor meer details ons jaarverslag.

Corona

Corona heeft geleid tot het noodzakelijke uitstellen van voornamelijk klantgerelateerd werk en het herplannen van werk. De uiteindelijke impact was, met een negatieve impact van ongeveer € 6 miljoen op het bedrijfsresultaat, beperkt. De impact van Covid 19 was met name een lagere omzet grootverbruik en hogere kosten voor uitval van eigen personeel door ziekteverzuim en quarantainemaatregelen bij ziektesymptomen deels gecompenseerd door lagere kosten van uitbesteed werk door het lagere activiteitenniveau.

Energietransitie

De energietransitie is naast een operationele uitdaging vooral ook een financieringsuitdaging. Stedin verwacht in de periode tot 2030 zo'n 7 miljard te moeten investeren. Dit bedrag zal deels worden gefinancierd door positieve operationele kasstromen en kan deels geleend worden, maar Stedin verwacht ook een bedrag van tussen de 750 miljoen en 1 miljard euro aan extra eigen vermogen nodig te hebben. Daarover is Stedin in gesprek met haar aandeelhouders. Voor de invulling van de eigen vermogen behoefte op korte termijn zal Stedin een kapitaalvraag doen van 200 miljoen.

Aanpassingen tarief voor de vennootschapsbelasting

In december 2020 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd om het tarief voor de vennootschapsbelasting te verhogen naar 25% in 2021 en volgende jaren. In 2019 is nog gerekend met tarieven van 25% voor 2020 en 21,7% vanaf 2021, wat in 2019 de toekomstige wettelijke tarieven waren, welke in 2020 terug zijn aangepast naar 25%. Dit betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden afgerekend tegen het tarief van 25%. De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen per 31 december 2020 is gebaseerd op het tarief van 25%. Voor de toelichting, zie 17 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 2020 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 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 2020, zijn relevant voor Stedin Groep en zijn toegepast bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

Interest Rate Benchmark Reform - amendments

De IASB heeft de 'Interest Rate Benchmark Reform - phase II' gepubliceerd (Wijzigingen in IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16) als een reactie op de mogelijke effecten die de IBOR-hervorming zou kunnen hebben op financiële rapportages, wanneer een interest rate benchmark vervangen wordt.

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.

Deze wijzigingen hebben geen gevolgen voor de jaarrekening van Stedin Groep, doordat de marktrente gebruikt voor de hedge accounting niet is gewijzigd. Stedin heeft daarnaast enkel financiële instrumenten op de balans welke gekoppeld zijn aan de Euribor, welke reeds voldoet aan de Europese Benchmarkverordering voortvloeiend uit deze wijziging en dus niet vervangen hoeft te worden.

Covid-19 gerelateerde huurconcessies - wijziging van IFRS 16

In mei 2020 heeft de IASB Covid-19-gerelateerde huurconcessies (wijziging van IFRS 16) uitgegeven die praktische verlichting bieden aan huurders bij de verantwoording van huurconcessies die plaatsvinden als direct gevolg van Covid-19, door het introduceren van een praktische vrijstelling voor IFRS 16, met de effectiviteit vanaf oktober 2020.

Deze wijziging heeft geen impact op de jaarrekening van Stedin Groep, er zijn geen huurconcessies afgesproken tussen Stedin Groep en de verhuurders.

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. De IASB heeft geen wijzigingen in standaarden aangebracht om de aanpassingen in het raamwerk te weerspiegelen, zoals het wijzigen van de definities van activa en passiva in de standaarden.

De gemaakte aanpassingen hebben geen impact op de jaarrekening van Stedin Groep.

Definitie van materialiteit - wijzigingen in IAS 1 en IAS 8

De IASB heeft wijzigingen in de definitie van materialiteit doorgevoerd als reactie op de zorgen die entiteiten ervaren bij het maken van materialiteitsoordelen bij het opstellen van de financiële jaarrekeningen.

Deze wijzigingen hebben geen impact op de jaarrekening van Stedin Groep.

IFRS 3 - 'Definition of a business'

De IASB heeft 'Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)' uitgegeven, gericht op het oplossen van de problemen die ontstaan wanneer een entiteit vaststelt of zij een bedrijf of een groep activa heeft verworven.

Deze wijzigingen hebben geen impact op de jaarrekening van Stedin Groep.

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 2020, zijn relevant voor Stedin Groep en worden toegepast vanaf 1 januari 2021:

Wijzigingen in IFRS 10 en IAS 28 – Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelneming of joint venture

De wijzigingen in IFRS 10 en IAS 28 hebben betrekking op situaties waarin er een verkoop of inbreng van activa is tussen een investeerder en zijn deelneming of joint venture. De wijzigingen stellen met name dat winsten of verliezen die voortvloeien uit het verlies van zeggenschap over een dochteronderneming die geen bedrijf omvat in een transactie met een deelneming of joint venture die administratief wordt verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, worden opgenomen in de winst of verlies alleen voor zover de belangen van de niet-verbonden investeerders in die deelneming of joint venture vallen. Evenzo worden winsten en verliezen die voortvloeien uit de herwaardering van investeringen die zijn behouden in een voormalige dochteronderneming (die een deelneming of een joint venture is geworden die administratief wordt verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) tegen reële waarde opgenomen in de winst of het verlies van de voormalige moedermaatschappij, alleen voor de omvang van de belangen van niet-gerelateerde investeerders in de nieuwe deelneming of joint venture.

De ingangsdatum van de wijzigingen moet nog worden vastgesteld door de IASB, eerdere toepassing van de wijzigingen is echter toegestaan. De verwachting is dat de toepassing van deze wijzigingen een impact kunnen hebben op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep in toekomstige perioden, mochten dergelijke transacties zich voordoen. Stedin Groep heeft geen overige, niet toegelichte, voorgenomen transacties die een impact kunnen hebben.

Wijzigingen in IAS 1 – Classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend

De wijzigingen in IAS 1 hebben alleen invloed op de presentatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend in de balans en niet op het bedrag of het tijdstip van opname van een actief, verplichting, baten of lasten, of de informatie die over die posten wordt verstrekt.

De wijzigingen verduidelijken dat de classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend is gebaseerd op rechten die aan het einde van de verslagperiode bestaan, specificeren dat de classificatie niet wordt beïnvloed door verwachtingen over de vraag of een entiteit haar recht zal uitoefenen om de afwikkeling van een aansprakelijkheid, leggen uit dat er rechten bestaan als aan convenanten wordt voldaan aan het einde van de verslagperiode, en introduceren een definitie van 'afwikkeling' om

duidelijk te maken dat afwikkeling verwijst naar de overdracht aan de tegenpartij van geldmiddelen, eigenvermogensinstrumenten, andere activa of diensten.

De wijzigingen worden met terugwerkende kracht toegepast voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2023, waarbij vervroegde toepassing is toegestaan. Deze wijzigingen hebben geen impact op de jaarrekening van Stedin Groep.

Wijzigingen in IFRS 3 – Verwijzing naar het Conceptual Framework

De wijzigingen actualiseren IFRS 3 zodat het verwijst naar het 2018 Conceptual Framework in plaats van het 1989 Framework.

Deze wijzigingen hebben geen impact op de jaarrekening van Stedin Groep.

Wijzigingen in IAS 37 – Verlieslatende contracten - kosten voor het nakomen van een contract

De wijzigingen specificeren dat de 'kosten voor het vervullen' van een contract de 'kosten die rechtstreeks verband houden met het contract' omvatten. Kosten die rechtstreeks verband houden met een contract bestaan uit zowel de incrementele kosten voor het vervullen van dat contract (voorbeelden zijn directe arbeid of materialen) als een toerekening van andere kosten die rechtstreeks verband houden met het nakomen van contracten (een voorbeeld is de toerekening van de afschrijvingskosten voor materiële vaste activa die worden gebruikt bij de uitvoering van het contract).

De wijzigingen zijn van toepassing op contracten waarvoor de entiteit nog niet aan al haar verplichtingen heeft voldaan aan het begin van de jaarlijkse verslagperiode waarin de entiteit de wijzigingen voor het eerst toepast. Vergelijkende cijfers worden niet aangepast. In plaats daarvan moet de entiteit het cumulatieve effect van de eerste toepassing van de wijzigingen opnemen als een aanpassing van de openingsbalans van de overige reserves of een andere component van het eigen vermogen, waar van toepassing, op de datum van eerste toepassing.

De wijziging is van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2022, waarbij vervroegde toepassing is toegestaan. De verwachting is dat deze wijzigingen geen impact zullen hebben op de jaarrekening van Stedin Groep.

Jaarlijkse verbeteringen aan de IFRS Standaarden 2018–2020

De jaarlijkse verbeteringen omvatten wijzigingen van vier standaarden.

Wijzigingen in IFRS 1 en IAS 41 zijn niet van toepassing voor Stedin Groep, daar Stedin Groep IFRS al langer toepast (IFRS 1) en geen agrarisch bedrijf is (IAS 41). De aanpassing van IFRS 16 betreft enkel het verwijderen van een voorbeeld, derhalve niet van toepassing op de jaarrekening van Stedin Groep.

De aanpassing, die mogelijk wel impact heeft, betreft:

IFRS 9 'Financiële Instrumenten'

De wijziging verduidelijkt dat, wanneer de '10 procent' test wordt toegepast om te bepalen dat een financiële verplichting niet langer wordt opgenomen, de entiteit alleen vergoedingen die zijn betaald of ontvangen tussen de entiteit (de kredietnemer) en de kredietgever omvat, inclusief vergoedingen die zijn betaald of ontvangen door de entiteit of de kredietgever namens de ander.

De wijziging wordt prospectief toegepast op wijzigingen en uitwisselingen die plaatsvinden op of na de datum waarop de entiteit de wijziging voor het eerst toepast.

De wijziging is van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2022, waarbij vervroegde toepassing is toegestaan.

Stedin Groep past deze wijziging niet vervroegd toe en zal de mogelijke gevolgen voor de jaarrekening nog onderzoeken, maar verwacht dat deze wijziging geen significante impact zal hebben op de jaarrekening.

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, deelnemingen en overige kapitaalbelangen.

Een overzicht van de in de consolidatie opgenomen entiteiten is opgenomen in 36 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 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.

Deelnemingen

Een 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 deelneming.

Het aandeel in 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. 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 deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het kapitaalbelang in de deelneming.

Verliezen op 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 2020 van Stedin Groep. De waarderingsgrondslagen in deze jaarrekening zijn consistent met de waarderingsgrondslagen toegepast in de jaarrekening 2019, met uitzondering van invloeden van nieuw toegepaste en gewijzigde standaarden, zoals vermeld in toelichting 1.3 International Financial Reporting Standards (IFRS).

2.2.2. Bijzondere waardevermindering van activa

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

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

Goodwill wordt bij eerste vaststelling toegewezen aan een of meerdere kasstroomgenererende eenheden, in overeenstemming met de wijze waarop intern de goodwill door het management wordt beoordeeld. Jaarlijks wordt de waarde van de goodwill getoetst aan de hand van de toekomstige verwachte kasstromen (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 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. Bedragen die via nacalculatie in tarieven van volgende jaren worden verrekend, worden als omzet verwerkt in het jaar dat het tarief daadwerkelijk wordt gerealiseerd op basis van de verrichte dienstverlening in dat jaar.

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. Deze aanpassingen in verkoopprijzen worden ten laste van de variabele opbrengsten gepresenteerd. Variabele opbrengsten worden alleen verantwoord voorzover er een hoge mate van zekerheid bestaat dat deze opbrengsten niet zullen worden teruggedraaid.

Overige baten, 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 (delen van) bedrijfspanden, uit kostenbesparingsoverwegingen, 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'.

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 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 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 vaste 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.

De eerste waardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa is tegen kostprijs, tot het moment van de eerste herwaardering. 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 waardeverminderingsverliezen. De verkrijgingsprijs is de initiële aankoopprijs vermeerderd met alle rechtstreeks toerekenbare kosten. De verkrijgingsprijs van activa die in eigen beheer worden vervaardigd bestaat uit de kosten van materiaal en diensten, kosten van directe manuren en een passend gedeelte van direct toerekenbare overheadkosten.

Financieringskosten

Financieringskosten welke direct toerekenbaar zijn aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief, worden conform IAS 23 in de 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

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 aankoopopties, 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 teweegbrengen 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 beoordeeld of er gebeurtenissen of veranderingen zijn die kunnen wijzen op een 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.

Leases zijn in de balans opgenomen onder gebruikersrecht vaste activa en rentedragende schulden voor de leaseverplichting. De afschrijvingen van het gebruikersrecht zijn opgenomen in de afschrijvingen en de rentelasten zijn opgenomen in de

financiële lasten van de winst- en verliesrekening. In het kasstroomoverzicht zijn de kasstromen betreffende de leases afzonderlijk opgenomen.

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 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 deelneming is opgenomen in de verkrijgingsprijs.

Zie voor verdere toelichting 14 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 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 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.

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.

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 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 geamortiseerde 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, kortlopende kasgeldleningen 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 het eigen vermogen. 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, actuarieel berekend volgens de vergoeding/dienstjarenmethode ('projected unit credit'-methode) met een disconteringsvoet vóór belasting waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt.

2.2.23. 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 gebruiksduur van materiële vaste activa, de bepaling van de reële waarde van de relevante activa en verplichtingen en bijzondere waardeverminderingen van activa. 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.

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 13 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 13 Materiële vaste activa.

Goodwill

De overnameprijs van een dochteronderneming, joint venture of 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 waardervemindering.

Zie voor verdere toelichting 14 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 resultaateffecten. 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 27 Handelscrediteuren en overige schulden.

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 2019 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 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 infastructuurverlening 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, 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) in de vergelijkende cijfers.

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 2020 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:

2020 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Netto-omzet				
- Gereguleerde transport-, aansluit- en meetdiensten Elektriciteit	681	99	-13	767
- Gereguleerde -transport-, aansluit- en meetdiensten Gas	325	30	-	355
- Infradiensten en overige	44	48	2	94
Overige baten	10	3	-	13
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.060	180	-11	1.229
Bedrijfskosten	650	132	-16	766
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	287	37	10	334
Totaal bedrijfskosten	937	169	-6	1.100
Bedrijfsresultaat	**123**	**11**	**-5**	**129**
Financiële baten en lasten	-23	-3	-30	-56
Resultaat na belastingen deelnemingen	-	1	-2	-1
Resultaat voor belastingen	**100**	**9**	**-37**	**72**
Belastingen	-39	-6	15	-30
Resultaat na belastingen	**61**	**3**	**-22**	**42**

De investeringen in 2020 op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur zijn:

2020 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	560	66	4	630

De opbrengsten en resultaten over en investeringen in 2019 op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur zijn:

2019 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWG	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**

2019 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	539	66	52	657

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	2020	2019
Transport- en aansluitdienst Elektriciteit	726	742
Transport- en aansluitdienst Gas	316	308
Meetdienst	81	55
Infradiensten en overige	93	115
Totaal	**1.216**	**1.220**

De netto-omzet over 2020 is met € 4 miljoen gedaald ten opzichte van vorig boekjaar. Deze daling wordt met name veroorzaakt door de verkoop van Joulz Diensten in 2019. Joulz Diensten droeg in 2019 voor een periode van 4 maanden € 16 miljoen bij aan de omzet. Daarnaast zijn de gereguleerde opbrengsten grootverbruik gedaald ten opzichte van 2019 door een afname van piekvermogen en - volumes met name als gevolg van Covid-19.

Hier tegenover staat een hogere omzet in het meetdomein voor circa € 26 miljoen als gevolg van hogere meettarieven. De meettarieven 2019 bevatten een grotere component terugbetaling overwinsten. De resterende terug te betalen overwinsten in toekomstige tarieven worden toegelicht in 29 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen. Bij Stedin is het aantal aansluitingen kleinverbruik voor zowel gas als elektriciteit gestegen.

5. Overige baten

De overige baten zijn met € 1 miljoen gedaald ten opzichte van vorig boekjaar en bedragen € 13 miljoen. De overige baten omvatten mede de opbrengsten van niet-gereguleerde diensten zoals beschreven in toelichting 2.2.6 Opbrengsten.

6. Personeelskosten

x € 1 miljoen	2020	2019
Lonen en salarissen	243	245
Sociale lasten	33	33
Pensioenpremies	38	38
Inhuur personeel	65	61
Overige personeelskosten	30	28
Totaal	**409**	**405**

De personeelskosten zijn gestegen met € 4 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar.

In de kosten van 2019 zit een bedrag van € 5 miljoen, over de verschillende kostencategorieën, gerelateerd aan Joulz Diensten, die wegvallen in 2020. Daarnaast zijn de inleenkosten gedaald met € 3 miljoen volgend op een lager aantal inleen FTE's. Daar tegenover staat een stijging van de personeelskosten van € 12 miljoen met name als gevolg van een CAO-verhoging per 1 mei 2020 (circa € 4 miljoen) en een lager aantal uren van ingeleend personeel dat direct toerekenbaar was aan eigen investeringsprojecten. Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van ingeleend personeel zijn als geactiveerde productie in mindering gebracht op de kosten inhuur personeel. Dit betreft € 10 miljoen (2019: € 18 miljoen).

6.1. Personeelsaantallen

Gemiddeld aantal medewerkers (in fte)	2020	2019
Stedin	3.532	3.554
DNWG	607	639
NetVerder	5	5
Overig	-	50
Totaal gemiddeld aantal fte	**4.144**	**4.248**
Waar van werkzaam buiten Nederland	-	-
Waar van man	84%	84%
Waar van vrouw	16%	16%

6.2. WNT verantwoording 2020 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 2020 € 201.000. 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. Judith Koole is per 4 december 2020 teruggetreden als lid van de raad van bestuur van Stedin Groep. Per 5 december 2020 kwalificeert zij daarom niet langer als leidinggevende topfunctionaris van Stedin Netbeheer B.V.

De topfunctionaris van Enduris B.V. is op grond van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van DNWG Staff B.V. Hij kwalificeert voor 50% als leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking voor netbeheerder Enduris B.V. Hij vervulde deze functie met ingang van 2020 al langer dan 12 maanden. Zijn bezoldiging is vastgesteld aan de hand van het bezoldigingsbegrip voor topfunctionarissen mét dienstbetrekking waarvan 50% door DNWG Staff aan Enduris is doorbelast. In 2019 is zijn bezoldiging in de maanden januari tot en met april vastgesteld aan de hand van de aan Enduris B.V. doorbelaste werkelijke personele kosten. Dit betrof kalendermaanden 8 tot en met 12 van functievervulling. Vanaf de 13e maand van functievervulling, de maanden mei tot en met december van 2019, is zijn bezoldiging op dezelfde wijze gepresenteerd als in 2020.

Tabel 1 *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling*

Gegevens 2020 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 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-04/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1	0,5
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	nee
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	178.680	178.538	165.548	178.319	80.378
Beloningen betaalbaar op termijn	22.320	22.462	20.624	22.681	10.875
Subtotaal	*201.000*	*201.000*	*186.172*	*201.000*	*91.253*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000	186.172	201.000	100.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	**201.000**	**201.000**	**186.172**	**201.000**	**91.253**
Het bedrag van de overschrijding en 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 2019

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	01/01-30/04	01/05-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1	0,5	0,5
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	nee	nee
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.903	172.935	172.825	173.202	35.225*	52.042
Beloningen betaalbaar op termijn	21.097	20.954	21.175	20.798	N.v.t.	6.941
Subtotaal	*194.000*	*193.889*	*194.000*	*194.000*	*35.225*	*58.983*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000	194.000	194.000	64.826	65.110
Totale bezoldiging	**194.000**	**193.889**	**194.000**	**194.000**	**35.225**	**58.983**

* Dit betreft de bezoldiging in de betreffende periode als leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

6.2.2 Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

In 2020 hebben er twee wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de raad van commissarissen van Stedin Groep. Op 31 januari 2020 is voorzitter Pieter Trienekens afgetreden. Hij is per 1 februari 2020 in deze functie opgevolgd door Doede Vierstra, die sinds 20 september 2019 lid is van de raad. Vooruitlopend op het aftreden van Dick van Well per 1 februari 2021 is op 1 oktober 2020 Arco Groothedde als raadslid toegetreden. De raad van commissarissen kwalificeert op grond van de WNT als toezichthoudende topfunctionarissen.

Tabel 2 *Toezichthoudende topfunctionarissen*

x € 1	Pieter Trienekens	Doede Vierstra	Dick van Well	Theo Eysink	Annie Krist	Hanne Buis	Arco Groothedde
Functiegegevens	Voorzitter	Lid en Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/01	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	30/09-31/12
Bezoldiging							
Totale bezoldiging	**2.554**	**29.299**	**20.100**	**20.100**	**20.100**	**20.100**	**5.052**
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	2.554	29.299	20.100	20.100	20.100	20.100	5.052
-/- 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 2019							
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Nvt
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01-31/12	20/09-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	Nvt
Bezoldiging							
Totale bezoldiging	**29.100**	**5.475**	**19.400**	**19.400**	**19.400**	**19.400**	**0**
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	5.475	19.400	19.400	19.400	19.400	0

6.2.3 Totale bezoldiging topfunctionaris in dienst van een gelieerde instelling

De topfunctionaris van Enduris B.V. is in dienst van DNWG Staff B.V. en is als directeur van DNWG Groep N.V. ook verantwoordelijk voor DNWG Infra B.V. DNWG Staff B.V. is een gelieerde onderneming van Enduris B.V. De bezoldiging bij Enduris is vastgesteld conform het bezoldigingsbegrip voor topfunctionarissen mét dienstbetrekking, waarvan 50% aan Enduris is doorbelast. Zijn totale bezoldiging bij DNWG Staff bedraagt daarom het dubbele van zijn bezoldiging bij Enduris.

Tabel 3 *Totale bezoldiging topfunctionaris met andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij de WNT-instelling en/of bezoldiging uit hoofde van werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen*

Bezoldiging 2020	
x € 1	Koen Verbogt
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij Enduris B.V.	91.253
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij Enduris B.V.	0
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van Enduris B.V.	182.506
-/- Dubbeltellingen door doorbelastingen	91.253
Subtotaal	182.506
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Totale bezoldiging	**182.506**
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

6.2.4 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 2020 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 2020.

7. Kosten van inkoop en uitbesteed werk

x € 1 miljoen	2020	2019
Inkoopkosten	208	175
Uitbesteed werk	109	125
Totaal	**317**	**300**

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn met € 17 miljoen gestegen ten opzichte van 2019.

De stijging in de kosten van inkoop en uitbesteed werk is voornamelijk veroorzaakt door de inkoop energie, als gevolg van de tariefstijging van TenneT, met een impact van circa € 40 miljoen. Dit wordt gecompenseerd door gunstige resultaten bij de inkoop van netverliezen van circa € 14 miljoen en lagere materiaalkosten van € 8 miljoen als gevolg van minder activiteiten.

8. Overige bedrijfskosten

x € 1 miljoen	2020	2019
Precario en concessies	70	71
IT kosten	54	46
Leasekosten	5	6
Huisvestingkosten	23	22
Voorzieningen	1	13
Overige kosten	75	62
Totaal	**228**	**220**

De overige bedrijfskosten zijn gestegen met € 8 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar.

De kosten zijn met name gestegen als gevolg van hogere ICT (circa € 8 miljoen) en overige kosten (circa € 11 miljoen). Daar tegenover staat een daling in de kosten van de voorzieningen welke in 2019 hoog waren als gevolg van de voorziening voor het verwijderen van de gasafsluitingen, zie 24 Overige voorzieningen.

In de overige bedrijfskosten, onder 'Voorzieningen' is € - miljoen (2019: € 1 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 € 8 miljoen naar € 188 miljoen. De stijging wordt veroorzaakt doordat Stedin als gevolg van corona meer veiligheidsmaatregelen heeft toegepast en daardoor zijn meer manuren besteed per project.

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

2020 x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	7	288	9	304
Afschrijvingen lease	7	-	10	17
Desinvesteringen	2	11	-	13
Desinvesteringen lease	-	-	-	-
Totaal 2020	**16**	**299**	**19**	**334**

2019 x € 1 miljoen*	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	6	278	11	295
Afschrijvingen lease	8	-	10	18
Desinvesteringen	-	4	-	4
Desinvesteringen lease	-	-	-	-
Totaal 2019	**14**	**282**	**21**	**317**

* De 2019 cijfers zijn aangepast om de afschrijvingen en desinvesteringen van de gebruiksrecht vaste activa afzonderlijk weer te geven, conform IFRS 16.53(a).

De afschrijvingen en desinvesteringen hebben betrekking op materiële, immateriële vaste activa en op het gebruiksrecht vaste activa en zijn gestegen met € 17 miljoen ten opzichte van 2019.

De reguliere afschrijvingen zijn met € 8 miljoen gestegen, dit wordt verklaard door kortere levensduur slimme meters, een toename in de materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa. De desinvesteringsafschrijvingen zijn gestegen met € 9 miljoen. Dit komt volledig voort uit desinvesteringen in gereguleerde netwerken.

De desinvesteringen vaste activa bedragen € 13 miljoen (2019: € 5 miljoen).

11. Financiële baten en lasten

x € 1 miljoen	2020	2019
Rentebaten	-1	-1
Rentelasten	56	67
Rentelasten leaseverplichtingen	1	1
Totaal	**56**	**67**

De financiële baten en lasten over 2020 bedragen € 56 miljoen (2019: € 67 miljoen). De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen. Verder is in 2020 rente geactiveerd over de activa in aanbouw voor een bedrag van € 5 miljoen (2019: € 3 miljoen).

12. Belastingen

De specificatie van de belastingen over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

x € 1 miljoen	2020	2019
Acute belastinglasten en belastingbaten huidig jaar	11	20
Acute belastingbate voorgaande jaren	-	-2
Acute belastinglasten en belastingbaten huidig en voorgaande jaren	**11**	**18**
Vrijval/dotatie uitgestelde belastingen uit hoofde van wijziging vpb-tarieven	11	2
Mutatie uitgestelde belastingen	8	7
Belastingen over het resultaat	**30**	**27**

Specificatie van de actuele belastinglasten en -baten over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

x € 1 miljoen	2020	2019
Resultaat voor belasting	**72,0**	**352**
Deelnemingsvrijstelling	1	-247
Fiscaal niet-aftrekbare kosten	1	1
Fiscaal afwijkende afschrijving	-30	-28
Fiscaal belastbaar bedrag	**44**	**78**
Nominaal belastingtarief	25%	25%
Actuele belastinglasten	**11**	**20**

Specificatie van de effectieve belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten:

	2020	2019
Nominaal belastingtarief	**25,0%**	**25,0%**
Effect van:		
- Deelnemingsvrijstelling	0,4%	-17,4%
- Fiscaal niet-aftrekbare kosten	0,4%	0,1%
- Wijziging vpb-tarieven	15,4%	0,7%
- Fiscale stimuleringsmaatregelen (Energie-investeringsaftrek)	0,0%	0,0%
- Vpb voorgaande jaren	0,2%	-0,5%
- Overige	-0,2%	-0,2%
Effectieve belastingdruk	**41,2%**	**7,7%**

De vennootschapsbelasting wordt verrekend tussen Stedin Holding N.V. en haar dochtermaatschappijen als ware de dochtermaatschappijen zelfstandig belastingplichtig.

13. Materiële vaste activa

x € 1 miljoen	Grond en bedrijfs-gebouwen	Machines en installaties	Netwerken gereguleerd*	Overige bedrijfs-middelen	Activa in aanbouw	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2019	**29**	**41**	**10.051**	**49**	**6**	**10.176**
Investeringen	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**
Investeringen	1	2	613	2	1	**619**
Desinvesteringen	-2	-	-36	-	-	**-38**
Herclassificatie overig	-	-2	9	-1	-6	**-**
Aanschafwaarde per 31 december 2020	**69**	**43**	**11.193**	**64**	**1**	**11.370**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2019	**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**
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	3	4	288	5	-	**300**
Desinvesteringen	-	-	-25	-	-	**-25**
Herclassificatie overig	-	-3	7	-2	-	**2**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2020	**17**	**23**	**4.226**	**47**	**-**	**4.313**
Netto boekwaarde per 31 december 2019	**56**	**21**	**6.651**	**19**	**6**	**6.753**
Netto boekwaarde per 31 december 2020	**52**	**20**	**6.967**	**17**	**1**	**7.057**

* Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw.

De netto boekwaarde van de materiële vaste activa is toegenomen met € 304 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. De investeringen in materiële vaste activa van Stedin Groep bedroegen € 619 miljoen en hadden met name betrekking op de gereguleerde gas- en elektriciteitsnetwerken en op de grootschalige aanbieding en installatie van slimme meters. De desinvesteringen hadden betrekking op het buiten gebruik stellen van activa (met name de machines en installaties in het gereguleerde domein).

Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw. Op de activa in aanbouw is in 2020 voor € 5 miljoen aan rente geactiveerd, waarbij het gehanteerde rentepercentage 2,3% bedraagt (2019: € 3 miljoen, tegen 2,5%).

Netwerken gereguleerd worden gewaardeerd tegen geherwaardeerde waarde zijnde de reële waarde op herwaarderingsdatum (GGAW) verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De overige materiële vaste activa worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

De belangrijkste gegevens die worden gebruikt voor de bepaling van de reële waarde zijn:

Parameters voor bepaling reële waarde netwerken gereguleerd

Waarderingsmethode GGAW (ACM)	Inkomstenbenadering, die is afgeleid van de geïndexeerde gereguleerde activa waarde (GGAW).
Kasstroomhorizon netten in jaren	Resterende looptijd Netwerken gereguleerd
Gehanteerde WACC (ACM) in procenten	4,04%
Wijzigingsdatum WACC (ACM)	2021
Marktaandeel Stedin Groep in Nederland (ACM) in procenten	Elektriciteittransport 24% en gastransport 26%

De laatste herwaardering heeft plaatsgevonden in 2017. In 2020 hebben zich geen wijzigingen in waarderingsmethodiek voorgedaan. De reële waarde van de netten (GGAW) 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 waardebepaling uit 'niveau 3' van IFRS 13 voor dat moment weer 'objectieve marktgegevens' zijn voor Stedin Groep.

De ACM onderzoekt in 2021 verder hoe om te gaan met de huidige regulatorische vergoedingen voor het bestaande gasnetwerk. Hierbij wordt zowel gekeken naar alternatieve aanwending van het gasnetwerk als de draagbaarheid van de lasten. Bij afnemende gebruikers worden immers de investeringen onder de huidige reguleringsregels omgeslagen over minder gebruikers wat zorgt voor een hoger tarief en daarmee meer kosten voor de individuele gebruiker. Stedin acht de huidige afschrijvingstermijnen van 25 jaar passend bij de verwachte levensduren in de bestaande aanwendingen en huidige reguleringsmethodiek. Zodra een alternatieve aanwending van het gasnetwerk, een versnelde verwijdering of een verandering in vergoeding structuur duidelijk wordt kan dit leiden tot een andere inschatting van levensduur en kunnen de toekomstige afschrijvingslasten veranderen.

Zoals toegelicht onder 'Verwijderen gasaansluitingen' in toelichting 24 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 en 2020 was nihil.

In 2020 heeft zich een bijzondere waardeverminderingen voorgedaan van het bedrijfspand in Delft ter waarde van € 2 miljoen, als gevolg van een lagere realiseerbare waarde. In 2020 is de levensduur van de GPRS slimme meters herzien, met een hogere afschrijving van circa € 6 miljoen in boekjaar 2020 als gevolg. De jaarlijkse impact op de toekomstige periodes is minder dan € 6 miljoen.

Per 31 december 2020 bedraagt de boekwaarde tegen historische kostprijs van Netwerken gereguleerd € 6.191 miljoen (31 december 2019: € 5.850 miljoen).

14. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2020 is als volgt:

x € 1 miljoen	Goodwill	Licenties en software	Concessies, vergunningen en rechten	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2019	**77**	**31**	**11**	**119**
Investeringen	-	1	1	**2**
Herclassificatie overig	-	-	2	**2**
Aanschafwaarde per 31 december 2019	**77**	**32**	**14**	**123**
Investeringen	-	-	1	**1**
Aanschafwaarde per 31 december 2020	**77**	**32**	**15**	**124**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2019	**-**	**18**	**4**	**22**
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	5	1	**6**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2019	**-**	**23**	**5**	**28**
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	3	1	**4**
Herclassificatie overig	-	-	-1	**-1**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2020	**-**	**26**	**5**	**31**
Netto boekwaarde per 31 december 2019	**77**	**9**	**9**	**95**
Netto boekwaarde per 31 december 2020	**77**	**6**	**10**	**93**

Goodwill

De goodwill heeft betrekking op de acquisitie van DNWG in 2017. In de eerste helft van 2018 heeft Stedin Groep de reële waardebepaling van de identificeerbare activa en passiva afgerond. De definitieve goodwill is, op basis van de synergievoordelen, gealloceerd aan kasstroomgenerende 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 kasstroomgenerende 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 2020 zijn:

x € 1 miljoen	Stedin	DNWG	Totaal
Boekwaarde	30	47	77

Stedin Groep heeft per 30 juni 2020 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 2020-2034 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 2020-2025 afzonderlijk opgenomen. De periode 2026 – 2034 is afgeleid van een extrapolatie van de FSP projecties. De geprojecteerde investeringen zijn gebaseerd op het Strategisch Investeringsplan (SIP). Het SIP bestrijkt een periode van 15 jaar (2020-2034). Dit is dan ook de reden waarom het jaar 2034 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 gereguleerde activa (de zogenaamde genormaliseerde gereguleerde 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 gereguleerde activa conform vastgesteld door de Autoriteit Consument en Markt (ACM);
- de inflatieverwachtingen en de langetermijngroeivoet;
- de disconteringsvoet (WACC).

Ten aanzien van deze items, merken we het volgende op:

- Stedin Groep gebruikt de reële waarde als waarderingsgrondslag voor haar gereguleerde netwerkonderdelen. 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 KGE's 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 gereguleerde 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 3% 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, dit zal in 2021 weer gebeuren. 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. De eerstvolgende herijking zal in 2021 plaatsvinden.

- 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 opbrengstwaarde van beide KGE's een convergentieaanname gehanteerd van 7 jaar. Deze convergentieaanname veronderstelt dat de operationele kosten en het investeringsniveau van Stedin en DNWG in het jaar met ingang van het jaar 2027 gelijk worden verondersteld te zijn aan hun marktaandeel van de totale operationele kosten en totale investeringen van de sector.

- 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 gereguleerde grondslagen alsmede een vergoeding over de gereguleerde 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 gecommuniceerde, voorgenomen WACC voor de eerstvolgende reguleringsperiode. Voor de volgende reguleringsperiodes van 2027 en verder heeft Stedin Groep management een eigen inschatting gemaakt van de (gereguleerde) WACC's. 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 WACC's 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 (1,7%-3,8%) 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 2034 is een groeivoet gehanteerd die gelijk is aan de (langetermijn) verwachte inflatie (1,5%). Hiertoe is gekozen om aansluiting te zoeken met de SIP-periode eindigend in 2034.

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 is er geen impairment indicatie aanwezig.

Op basis van de uitgevoerde impairment test per 30 juni 2020 en de uitgevoerde additionele analyses is er per 31 december 2020 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;
- 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 € 31 miljoen en van DNWG met € 4 miljoen.

- Een vertraging van de convergentieaanname met 1 jaar, resulteert in een stijging van de opbrengstwaarde van Stedin met € 6 miljoen en in een daling van de opbrengstwaarde van DNWG met € 3 miljoen.

- Een stijging van de (gereguleerde) disconteringsvoet met 0,1%, resulteert in een daling van opbrengstwaarde van Stedin met € 4 miljoen en van DNWG met € 3 miljoen.

- Een daling van de langetermijngroeivoet met 0,2%, resulteert in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 4 miljoen en van DNWG met € 4 miljoen.

Bovenstaande gevoeligheden zorgen niet voor een materiële negatieve buffer dan wel een impairment indicatie.

15. Gebruiksrecht vaste activa

x € 1 miljoen	Grond en bedrijfs-gebouwen	Leaseauto's	Totaal
Gebruiksrecht vaste activa per 1 januari 2019	**72**	**31**	**103**
Investeringen	1	10	**11**
Contractmodificaties	6	-1	**5**
Desinvesteringen	-16	-1	**-17**
Gebruiksrecht vaste activa per 31 december 2019	**63**	**39**	**102**
Investeringen	1	9	**10**
Contractmodificaties	2	-	**2**
Desinvesteringen	-2	-2	**-4**
Gebruiksrecht vaste activa per 31 december 2020	**64**	**46**	**110**
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**
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	7	10	**17**
Desinvesteringen	-2	-2	**-4**
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2020	**12**	**17**	**29**
Netto boekwaarde per 31 december 2019	**56**	**30**	**86**
Netto boekwaarde per 31 december 2020	**52**	**29**	**81**

Stedin Groep heeft leaseovereenkomsten afgesloten voor een aantal bedrijfspanden en bedrijfsterreinen. Daarnaast least Stedin Groep een wagenpark. In 2020 heeft Stedin Groep nieuwe leaseovereenkomsten afgesloten voor met name het wagenpark.

De leaseverplichtingen zijn toegelicht in 25 Rentedragende schulden.

Onderstaande tabel toont de totale leasekosten over 2020:

x € 1 miljoen	2020	2019
Afschrijvingskosten gebruiksrecht vaste activa	**-17**	-17
Rentelasten leaseverplichtingen	**-1**	-1
Leasekosten in de winst- en verliesrekening	**-5**	-6
Totaal	**-23**	**-24**

16. Deelnemingen en joint ventures

x € 1 miljoen	2020	2019
Boekwaarde per 1 januari	**3**	**5**
Aandeel in het resultaat na belastingen	1	-2
Boekwaarde per 31 december	**4**	**3**

Dit betreft het 33,3% belang in Zebra Gasnetwerk B.V. (hierna: Zebra). Zebra 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. 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. Als onderdeel van deze transactie zijn in 2020 onder meer de activa van de extra hoge druk gasnetten geleverd aan Gasunie Transport Services BV.

17. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

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

x € 1 miljoen	Vorderingen per 31 december 2020	Vorderingen per 31 december 2019	Verplichtingen per 31 december 2020	Verplichtingen per 31 december 2019
Materiële vaste activa	-	-	297	250
Kasstroomafdekkingen	26	20	-	-
Voorzieningen	1	2	-	-
Rentedragende schulden	-	-	4	4
Totaal	**27**	**22**	**301**	**254**

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 2020 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2020	Verwerkt in winst-en-verliesrekening	Verwerkt in totaal niet-gerealiseerde resultaten	Netto-positie per 31 december 2020	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	250	18	29	297	-	297
Kasstroomafdekkingen	-20	-	-6	-26	26	-
Voorzieningen	-2	1	-	-1	1	-
Rentedragende schulden	4	-	-	4	-	4
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	**232**	**19**	**23**	**274**	**27**	**301**
Saldering					-27	-27
Totaal					**-**	**274**

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 2020 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd om het tarief voor de vennootschapsbelasting te verhogen naar 25% in 2021 en volgende jaren. In 2019 is nog gerekend met tarieven van 25% voor 2020 en 21,7% vanaf 2021, wat in 2019 de toekomstige wettelijke tarieven waren, welke in 2020 terug zijn aangepast naar 25%. Dit betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen weer worden afgerekend tegen het tarief van 25%. De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen per 31 december 2020 is gebaseerd op het tarief van 25%.

	Per 31 december 2020	Per 31 december 2020	
	oude tarieven	nieuwe tarieven	Verschil
Uitgestelde belasting vorderingen	24	27	-3
Uitgestelde belasting schulden	-261	-301	40
Gesaldeerd	**-237**	**-274**	**37**

Dotatie ten laste van de winst-en-verliesrekening	-11
Vrijval ten gunste van de kasstroom afdekkingsreserve	3
Dotatie ten laste van de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen	-29
Totaal	**-37**

Mutaties in de uitgestelde belastingen gedurende 2019 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2019	Verwerkt in winst-en-verlies rekening	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**

Vervaltermijnen van verrekenbare tijdelijke verschillen per 31 december 2020:

Categorie	Termijn
Materiële vaste activa	1 - 50 jr
Immateriële vaste activa	1 - 25 jr
Kasstroomafdekkingen	1 - 30 jr
Voorzieningen	1 - 10 jr

18. Afgeleide financiële instrumenten

Reële waarde van afgeleide financiële instrumenten:

x € 1 miljoen	Activa per 31 december 2020	Verplichtingen per 31 december 2020	Activa per 31 december 2019	Verplichtingen per 31 december 2019
Valutaswap- en termijncontracten	19	86	39	52
Totaal	**19**	**86**	**39**	**52**

De looptijden zijn hieronder weergegeven:

x € 1 miljoen	Activa per 31 december 2020	Verplichtingen per 31 december 2020	Activa per 31 december 2019	Verplichtingen per 31 december 2019
Classificatie				
Vlottend / kortlopend	3	2	-	-
Vast / langlopend	16	84	39	52
Totaal	**19**	**86**	**39**	**52**

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 32.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve.

19. Voorraden

De voorraden zijn gestegen ten opzichte van voorgaand boekjaar. Dit is het gevolg van het niet kunnen uitvoeren van alle projecten in het jaar, terwijl daar wel voorraad voor aanwezig was. Op de waarde van de voorraden is een voorziening incourante voorraad in mindering gebracht van € 2 miljoen (2019: € 2 miljoen).

De voorziening incourante voorraad heeft voor € 1 miljoen betrekking op meters (2019: € 1 miljoen).

20. 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 2020	Per 31 december 2019
Handelsdebiteuren	113	120
Nog te factureren*	39	38
Overige vorderingen en overlopende activa*	13	14
Totaal	**165**	**172**

* De 2019 cijfers zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Onder toelichting 32.2 Kredietrisico is de ouderdom en bijzondere waardevermindering van de handelsdebiteuren en contractactiva opgenomen.

De post handelsdebiteuren is gedaald met € 7 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze daling wordt met name verklaard door een lagere positie van de debiteuren energiemaatschappijen door een lagere omzet eind 2020.

21. Liquide middelen

De liquide middelen bestonden op 31 december 2020 uit banktegoeden van € 50 miljoen en kortlopende kasgeldleningen van € 33 miljoen (2019: banktegoeden € 37 miljoen, kortlopende kasgeldleningen € 35 miljoen). De liquide middelen worden voornamelijk in euro's aangehouden. De liquide middelen waarover Stedin Groep niet de vrije beschikking heeft bedroegen € - miljoen (2019: € 0,1 miljoen) per jaareinde.

22. 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 2020 en 2019 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 2020 € 662 miljoen (2019: € 720 miljoen). In 2020 is € 29 miljoen

onttrokken aan de herwaarderingsreserve (ten gunste van de uitgestelde belastingverplichting) als gevolg van de aanpassing van het tarief voor de vennootschapsbelasting.

Wettelijke reserve

In het eigen vermogen is een wettelijke reserve opgenomen voor de omvang van de boekwaarde van de intern ontwikkelde immateriële vaste activa.

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 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 2020 bedraagt de marktwaarde € 526 miljoen. De boekwaarde per ultimo 2020 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.

23. Personeelsvoorzieningen

x € 1 miljoen	Diensttijd gebonden uitkeringen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2019	**14**	**3**	**17**
Dotaties	-	3	3
Onttrekkingen	-3	-1	-4
Vrijval	-1	-	-1
Per 31 december 2019	**10**	**5**	**15**
Dotaties	1	4	5
Onttrekkingen	-1	-1	-2
Vrijval	-1	-3	-4
Per 31 december 2020	**9**	**5**	**14**

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
Kortlopend	3	3
Langlopend	11	12
Totaal	**14**	**15**

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 actuarieel bepaald op basis van de volgende uitgangspunten:

	31 december 2020	31 december 2019
Disconteringsvoet	1,0%	1,0%
Toekomstige salarisstijgingen	1,4% - 2,5%	1,4% - 3,0%
Sterftetabel	GBM & GBV 2014-2019	GBM & GBV 2013-2018

De diensttijd gebonden uitkeringen vinden over een langere periode plaats. De voorziening wordt jaarlijks herrekend op basis van actuele personeelsgegevens.

24. Overige voorzieningen

x € 1 miljoen	Overige voorzieningen
Per 1 januari 2019	**24**
Dotaties	14
Onttrekkingen	-3
Vrijval	-3
Per 31 december 2019	**32**
Dotaties	3
Onttrekkingen	-4
Vrijval	-2
Per 31 december 2020	**29**

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
Kortlopend	5	2
Langlopend	24	30
Totaal	**29**	**32**

De overige voorzieningen bedragen € 29 miljoen (2019: € 32 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 € 3 miljoen (2019: € 6 miljoen), een amoveringsvoorziening van € 4 miljoen (2019: € 4 miljoen) en aangegane verplichtingen ter hoogte van € 8 miljoen ten behoeve van Stichting Zeeuwse Publieke Belangen in opgenomen (2019: € 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 in 2019 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 niveau 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 en 2020 is nihil.

De voorzieningen zijn in 2020 verdisconteerd met percentages variërend tot 1.0% (2019: 1.0%).

25. Rentedragende schulden

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
Kortlopend	290	19
Langlopend	2.893	2.985
Totaal	**3.183**	**3.004**

Mutaties van de rentedragende schulden:

x € 1 miljoen	2020	2019
Per 1 januari	**3.004**	**3.044**
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	-	492
Opgenomen kortlopende rentedragende schulden	1.375	727
Aflossing langlopende rentedragende schulden	-	-648
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	-1.175	-727
Leaseverplichtingen	-5	86
Koersverschillen	-29	17
Interest rate swaps	13	10
Overige mutaties	-	3
Per 31 december	**3.183**	**3.004**

De looptijden van de rentedragende schulden zijn hieronder weergegeven:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
Binnen 1 jaar	290	19
Tussen 1 en 2 jaar	535	94
Tussen 2 en 3 jaar	11	538
Tussen 3 en 4 jaar	121	10
Tussen 4 en 5 jaar	534	126
Na 5 jaar	1.692	2.217
Totaal	**3.183**	**3.004**

De meeste rentedragende schulden op 31 december 2020 zijn aangegaan door Stedin Holding N.V. en er zijn geen zekerheidstellingen afgegeven. Een nadere toelichting op de rentedragende schulden is opgenomen onder 32 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. Voor de toelichting op het gebruiksrecht vaste activa, zie 15 Gebruiksrecht vaste activa.

De totale leaseverplichting per 31 december 2020 bedraagt € 81 miljoen (2019: € 86 miljoen). De looptijden van deze leaseverplichting zijn: € 14 miljoen binnen 1 jaar, € 39 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 28 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 2020 vonden de volgende belangrijke transacties plaats m.b.t. financieringen:

- In 2020 is per voor € 200 miljoen aan kortlopende schulden aangetrokken: € 100 miljoen onderhands en € 100 miljoen onder het Euro Commercial Paper Programma.
- De lange termijn schuldportefeuille is in 2020 nagenoeg ongewijzigd, de mutatie komt door kleine aflossing op amoriserende leningen en koersverschillen.

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 hoofsommen van rentedragende schulden minus liquide middelen.
- Totaal vermogen: Totaal verschuldigde hoofsommen rentedragende schulden plus eigen vermogen gecorrigeerd voor vermogenscomponenten gerelateerd aan goodwill, immateriële vast activa en minderheidsdeelnemingen.
- EBITDA: Resultaat voor belasting gecorrigeerd voor afschrijvingen, amortisaties, netto verschuldigde rente, resultaten van verkochte groepsonderdelen, herwaarderingen, one-off items, en belang van minderheidsdeelnemingen.
- Netto verschuldigde rente: som van de financiële baten en lasten.

Zoals blijkt uit onderstaande tabellen voldoet Stedin Holding N.V. gedurende 2020 aan de genoemde voorwaarden.

Gearing ratio	2020	2019
Verschuldigde hoofdsommen rentedragende schulden	3.183	3.004
Liquide middelen	-83	-72
Nettoschuld	3.100	2.932
Verschuldigde hoofdsommen rentedragende schulden	3.183	3.004
Eigen vermogen	2.891	2.949
Vermogens correcties	-93	-95
Totaal vermogen	5.981	5.858
Gearing ratio	**51,8%**	**50,1%**

Interest coverage ratio	2020	2019
Resultaat voor belastingen	72	352
Afschrijvingen	334	317
Financiële baten en lasten	56	67
Resultaat na belasting verkochte deelnemingen en joint ventures	1	-247
EBITDA	463	489
Netto verschuldigde rente	60	70
Interest coverage ratio	**7,7**	**7,0**

26. Vooruitontvangen bijdragen

x € 1 miljoen	2020	2019
Boekwaarde per 1 januari	725	648
Ontvangen bijdragen aansluitkosten	105	96
Verantwoorde opbrengsten	-21	-19
Boekwaarde per 31 december	**809**	**725**

Classificatie	2020	2019
Kortlopend	22	18
Langlopend	787	707
Totaal	**809**	**725**

De kortlopende vooruitontvangen bijdragen zijn onder 'contractverplichtingen' verantwoord in de 'Handelscrediteuren en de overige schulden'.

27. Handelscrediteuren en overige schulden

x € 1 miljoen	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
Handelscrediteuren	74	86
Overige schulden en overlopende passiva	173	161
Contractverplichtingen	27	23
BTW	30	24
Pensioenpremies	4	4
Totaal	**308**	**298**

Classificatie

Kortlopend	308	297
Langlopend	-	1
Totaal	**308**	**298**

De crediteuren en overige schulden zijn met € 10 miljoen gestegen ten opzichte van 2019. De netto positie voor netverliezen is verantwoord onder de 'Overige schulden en overlopende passiva'. Dit betreft een vordering voor te verrekenen netverliezen elektriciteit van € 3 miljoen en een reservering voor de netverliezen gas van € 2 miljoen.

De daling in de crediteuren wordt met name veroorzaakt door een daling in de investeringen in het vierde kwartaal 2020 in vergelijking met het vierde kwartaal 2019, wat heeft geleid een daling in de (nog te) ontvangen facturen.

Tegenover de daling van de crediteuren staat een stijging in de overige schulden van € 12 miljoen. Dit is het gevolg van netverliezen (circa € 6 miljoen), overige schulden (circa € 6 miljoen) en te betalen rentelasten (circa € 1 miljoen).

De contractuele verplichtingen zijn gestegen met € 4 miljoen onder andere als gevolg van een verhoging van de onderhanden werk positie (€ 2 miljoen) en een verhoging van de kortlopende Bijdrage Aansluitkosten (BAK) (€ 2 miljoen).

28. Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen

De actuele belastingvorderingen en actuele belastingverplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
Vennootschapsbelasting	3	20
Totaal actuele belastingvorderingen	**3**	**20**

x € 1 miljoen	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
Vennootschapsbelasting	-	-
Totaal actuele belastingverplichtingen	**-**	**-**

29. Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

De niet uit de balans blijkende 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 2020 geldende tarieven bedraagt € 292 miljoen (2019: € 361 miljoen) en heeft betrekking op de periode 2021 tot en met 2031.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2020 is Stedin Groep investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 46 miljoen (2019: € 5 miljoen). Deze investeringsverplichtingen hebben betrekking op investeringen in slimme meters. De investeringsverplichtingen zijn aangegaan tot en met 2024.

Overige verplichtingen

Stedin Groep is daarnaast overige contractuele verplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 8 miljoen (2019: € 8 miljoen). Dit betreffen met name contractuele verplichtingen inzake onderhoudswerkzaamheden.

Garanties

Stedin Groep heeft aan derden concern- en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 6 miljoen (2019: € 33 miljoen). Hiervan is € 0 miljoen (2019: € 27 miljoen) door Stedin Holding N.V. afgegeven. Deze garantie is verstrekt 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 Grootschalig Aanbieden Slimme meters uit de behaalde rendementen gefinancierd kan worden. De MR borgt dat de consument uiteindelijk niet meer dan de kostendekkende tarieven betaalt. 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 behaald om de afgesproken realisatiegraad van de slimme meter te behalen inclusief een te verlenen korting op de meettarieven van € 21 miljoen na 2021.

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 24 Overige voorzieningen.

Stedin is met een aantal gemeenten verwikkeld in juridische geschillen inzake precariobelasting. In totaal betreft het een potentieel door Stedin terug te vorderen bedrag van € 38 miljoen. Gezien de onzekerheden zijn deze potentiële vorderingen niet verantwoord in de balans per 31 december 2020.

Rendant

Stedin is door de Minister van EZ&K aangewezen als netbeheerder voor een elektriciteitsnet en een gasnet van een derde partij. Op dit moment loopt de procedure bij een rechtbank en is de verwachting dat gedurende 2021 de procedure afgerond wordt. Zodoende zal Stedin het elektriciteitsnet en gasnet overnemen voor een nader te bepalen bedrag.

Fiscale eenheid

Stedin Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 36 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 36 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.

30. 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. 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 deelnemingen betreffen verstrekte leningen voor een bedrag van € 17 miljoen (2019: € 15 miljoen) en hebben hoofdzakelijk een langlopend karakter. In 2020 is er voor € 7 miljoen aan leningen verstrekt en voor € 4 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 (Stedin Groep), Koen Verbogt (Stedin Groep), Carla Schönknecht (Provincie Zeeland) en Loes Meeuwisse (Vereniging Zeeuwse Gemeenten). Het fonds wordt gefinancierd door Stedin tot een maximum van € 10 miljoen. Het bestuur van de Stichting heeft in 2020 € 0,7 miljoen toegezegd aan zes goedgekeurde projectvoorstellen en € 0,6 miljoen uitbetaald.
- Stichting OUNZ (OUNZ) heeft als doel het in eigendom houden van de hoofdopstalrechten 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.
- Voormalig RvC-Lid Pieter Trienekens is lid van de Raad van Commissarissen van DNV Kema in Arnhem. DNV is een leverancier van Stedin Groep.
- Voormalig 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 Executive vice president corporate control van KPN N.V. KPN is een leverancier van Stedin Groep.
- RvB-lid Marc van der Linden is voorzitter van Netbeheer Nederland en lid van Raad van Advies Technisch College Rotterdam. Netbeheer Nederland heeft een samenwerkingsverband met Stedin Groep. Het Technisch College Rotterdam trainingen verzorgd voor Stedin Groep.
- RvB-lid David Peters is voorzitter van de Raad van Toezicht USEF en lid van het algemeen bestuur E-Laad. USEF heeft een samenwerkingsverband met Stedin Groep. E-Laad is een leverancier van Stedin Groep.
- RvB-lid Danny Benima is lid van de Audit Commissie van EDSN. EDSN heeft een samenwerkingsverband met 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.

Aanvullend aan de bezoldiging van topfunctionarissen zoals opgenomen onder de WNT verantwoording in paragraaf 6.2 heeft Stedin aan vertrekkende leden van het key management, als onderdeel van hun overeengekomen verlengde betrokkenheid bij Stedin en met uitgestelde uitbetalingsmomenten, een vergoeding toegezegd binnen de kaders van het WNT, zijnde per individu tot een maximum van € 75.000.

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 24.25).
- 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, Stichting Flexiblepower Alliance Network of USEF waarbij Stedin deel kan nemen in als bestuurder. Deze partijen zijn geen verbonden partijen.

2020 x € 1 miljoen	Ingekochte goederen & diensten	Doorbelasting personeel, facilitair & overige kosten
Joint arrangements		
Utility Connect B.V.	7	-
TensZ B.V.	2	7
TeslaN B.V.	7	6
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	-	-
Totaal	**16**	**13**
Associates		
Energie Data Services Nederland B.V.	19	-
Zebra Gasnetwerk B.V.	1	1
Totaal	**20**	**1**

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**	**-**

31. 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	2020	2019
Controle van de jaarrekening	1.127	1.163
Andere controleopdrachten	413	304
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal	**1.540**	**1.467**

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.

32. 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 banken 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	Renteswap Hedge accounting	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Handelscrediteuren en overige schulden	Geamortiseerde kostprijs	Geen materieel risico	Geen materieel risico	De inkoopstrategie voor verwachte netverliezen beperkt prijsschommelingen	Niet van toepassing

In de paragrafen 32.1 tot en met 32.4 wordt per risico nader ingegaan op de afzonderlijke aspecten uit de tabel.

32.1. 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 € 2,7 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 2020	Reële waarde per 31 december 2020	Boekwaarde per 31 december 2019	Reële waarde per 31 december 2019
Obligatieleningen	1.811	1.885	1.796	1.846
Overige leningen	1.291	1.524	1.122	1.348
Totaal	**3.102**	**3.409**	**2.918**	**3.194**

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 22 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 2020 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 2020 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 54	USD 197	USD 251	1,324	190	181
	GBP 40	GBP 64	GBP 104	0,851	122	83
	JPY 510	JPY 29,180	JPY 29,690	132,188	225	158
Totaal					**537**	**422**

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 valutarisico	Afgeleide financiële instrument opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	Stand van de kasstroom-hedge reserve	Opgenomen reclassificatie in de winst-en-verliesrekening
Verwachte kasstromen	-71	10	-71	65	**1**
Totaal	**-71**	**10**	**-71**	**65**	**1**

De hedgerelaties hebben niet geleid tot hedge ineffectiviteit in de verslaggevingsperiode. In toelichting 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.

	2020	2019
Gemiddelde rentevoet	1,9%	2,4%

De gemiddelde rentevoet is berekend als het gewogen gemiddelde van de maandelijkse rentelasten in 2020. 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 €4,0 miljoen (31 december 2019: € 7,0 miljoen).

Kasstroomafdekking renterisico

Stedin Groep is in het verleden, 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	-13	2
Totaal	**-13**	**2**

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 2020 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	1	0,07%	100	104
Totaal	**-**	**1**	**1**	**0,07%**	**100**	**104**

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 renterisico	Afgeleide financiële instrument opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	Cumulatieve mutatie in de Rentedragende schulden
Verwachte kasstromen	4	4	-	9
Totaal	**4**	**4**	**-**	**9**

De hedgerelaties hebben niet geleid tot hedge ineffectiviteit in verslaggevingsperiode. In toelichting Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve is een specificatie van het verloop van de kasstroom-hedgereserve opgenomen. In 2020 is een renteswap derivaat beëindigd waarvan de ontvangen kasstroom in het kasstroomoverzicht is gepresenteerd in de afgeleide financiële instrumenten als onderdeel van de kasstroom uit bedrijfsoperaties. Het ontvangen bedrag wordt naar de looptijd van de lening in de winst- en verliesrekening verantwoord.

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 prijsschommelingen wordt verminderd en een gemiddeld prijspeil wordt nagestreefd. Het resterende commodityprijsrisico is niet afgedekt met afgeleide financiële instrumenten.

32.2. 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 2020	Per 31 december 2019
Handelsdebiteuren	113	120
Nog te factureren*	39	38
Overige vorderingen en overlopende activa*	13	14
Totaal	**165**	**172**

* De 2019 cijfers zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Specificatie van de uitstaande handelsdebiteuren (inclusief nog te factureren, exclusief overige vorderingen en overlopende activa) en debiteurenvoorziening naar ouderdom:

		2020		2019	
x € 1 miljoen	Verwacht verlies %	Vorderingen	Voorziening	Vorderingen	Voorziening
Kleinverbruik debiteuren	0,1% - 100%	75	1	75	1
Grootverbuik debiteuren, overige vorderingen en contractactiva					
Voor vervaldatum	0,1% - 1%	64	-	60	1
Na vervaldatum					
- tot 3 maanden	1% - 25%	10	-	20	1
- 3 tot 6 maanden	1% - 100%	1	-	3	-
- 6 tot 12 maanden	5% - 100%	3	1	2	1
- meer dan 12 maanden	65% - 100%	5	4	6	4
Nominale waarde		**158**	**6**	**166**	**8**
Af: waardeverminderingen		**-6**		-8	
Totaal		**152**		**158**	

De voorziening dubieuze debiteuren bestaat voor een bedrag van € 2 miljoen (2019: € 3 miljoen) uit debiteuren die volledig zijn voorzien. In de volgende tabel is de mutatie in de debiteurenvoorziening nader gespecificeerd:

x € 1 miljoen	2020	2019
Per 1 januari	**8**	**10**
Toevoeging via het resultaat	-	1
Onttrekkingen	-2	-3
Per 31 december	**6**	**8**

32.3. 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. 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 € 100 miljoen is uitgegeven (2019: € 0 miljoen) en een Euro Medium Term Note programma van € 3 miljard waaronder ultimo 2020 een bedrag van € 1,8 miljard is uitgegeven (2019: € 1,8 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 2020 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 25 Rentedragende schulden voor de looptijden).

Per 31 december 2020 x € 1 miljoen	Binnen 1 jaar	Van 1 jaar tot en met 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende schulden	328	1.323	1.812	3.463
Afgeleide financiële instrumenten	1	12	-80	-67
Handelscrediteuren en overige schulden	308	-	-	308
Totaal	**637**	**1.335**	**1.732**	**3.704**

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	892	2.410	3.356
Afgeleide financiële instrumenten	-	25	-38	-13
Handelscrediteuren en overige schulden	297	1	-	298
Totaal	**351**	**918**	**2.372**	**3.641**

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast omdat in de verwachte toekomstige kasstromen van de rentedragende schulden in de categorie 1-5 jaar, per abuis een bond van € 300 miljoen niet was meegenomen. Deze is in 2020 weer volledig opgenomen. Deze omissie heeft geen invloed op de cijfers uit de hoofdtabellen.

In de handelscrediteuren en overige schulden zijn onder 'contractverplichtingen' vooruitontvangen opbrengsten opgenomen voor een bedrag van € 27 miljoen (2019: € 23 miljoen).

32.4. Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve

Afgeleide financiële instrumenten

De afgeleide financiële instrumenten hebben een langlopend karakter. De afgeleide financiële instrumenten vallen, evenals in 2019 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 2019	**-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 2019	-	1	1
Per 31 december 2019	**-15**	**-55**	**-70**
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	-18	-18
Uitgestelde belastingverplichtingen	2	1	3
Reclassificatie kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening	-1	4	3
Aanpassing vpb-tarief 2020	1	3	4
Per 31 december 2020	**-13**	**-65**	**-78**

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 2020	**-50**	**-20**	**-70**
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-18	3	-15
Uitgestelde belastingverplichtingen	4	-1	3
Aanpassing vpb-tarief	3	1	4
Per 31 december 2020	**-61**	**-17**	**-78**

Specificatie van de perioden waarin de kasstromen van de kasstroomafdekkingen naar verwachting zullen worden gerealiseerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
Verwachte kasstroom		
Binnen 1 jaar	1	-
Van 1 tot 5 jaar	12	25
Na 5 jaar	-80	-38
Totaal	**-67**	**-13**

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 2020	Per 31 december 2019
Verwachte verwerking in het resultaat na belastingen		
Binnen 1 jaar	-1	-4
Van 1 tot 5 jaar	-21	-20
Na 5 jaar	-56	-46
Totaal	**-78**	**-70**

33. 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 september 2020, 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 2019 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 2020 en 2019.

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.

De berekening is opgenomen in onderstaande tabel:

x € 1 miljoen	2020	2019
EBITDA*	461	489
-/- Betaalde rente	-57	-70
-/- Betaalde belasting	10	-16
-/- S&P correcties**	-11	-9
S&P - Funds from Operations	403	394
Langlopende rentedragende schulden	2.826	2.913
Kortlopende rentedragende schulden	276	5
Leaseverplichtingen	81	87
-/- Liquide middelen	-83	-72
IFRS - Net debt	3.100	2.933
+ S&P correcties**	261	263
S&P - Net debt	3.361	3.196
FFO / Net Debt – S&P adjusted	**12,0%**	**12,3%**

* Resultaat voor belasting gecorrigeerd voor afschrijvingen, amoritsaties, netto verschuldigde rente, resultaten van verkochte groepsonderdelen, herwaarderingen en belang van minderheidsdeelnemingen.

** Dit betreffen correcties zoals gepubliceerd door S&P voor Stedin Groep voor 2019.

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 daalt naar 12,0% in 2020 van 12,3% in 2019. De stijging van de FFO met € 9 miljoen is voornamelijk gedreven door lagere betaalde belasting, ondanks het lagere operationeel resultaat (EBITDA). De nettoschuld positie (Net Debt) is ultimo 2020 € 168 miljoen hoger dan in 2019, wat verklaard kan worden door kortlopende kasgeldleningen. Het totaal aan uitstaande rentedragende leningen is met € 184 miljoen gestegen.

De betaalde belasting is in 2020 €26 miljoen lager en betreft het in 2020 een ontvangst door een teruggave als gevolg van de aanpassing van het voorschotbedrag in 2020. Het lagere operationele resultaat van € 28 miljoen is toe te rekenen aan lagere capaciteitstarieven door lager energieverbruik van klanten als gevolg van corona en verkochte bedrijfsonderdelen Joulz Infradiensten B.V. en Joulz Meetbedrijf B.V. Daarnaast zijn de inkoopkosten gestegen als gevolg van de tariefstijging van TenneT.

S&P correcties zijn terug te vinden in het S&P rating report van september 2020 (beschikbaar via de Investor Relations website) op basis van cijfers in jaarrekening 2019. Voor de meest actuele ratingrapporten wordt verwezen naar onze website: http://www.stedingroep.nl/investor-relations.

34. Gebeurtenissen na balansdatum

De energietransitie is naast een operationele uitdaging vooral ook een financieringsuitdaging. Stedin verwacht in de periode tot 2030 zo'n 7 miljard te moeten investeren. Dit bedrag zal deels worden gefinancierd door positieve operationele kasstromen en kan deels geleend worden, maar Stedin verwacht voor de lange termijn ook een bedrag van tussen de 750 miljoen en 1 miljard euro aan extra eigen vermogen nodig te hebben. Daarover is Stedin in gesprek met al haar stakeholders. Voor de invulling van de eigen vermogen behoefte op korte termijn van €180 tot €200 miljoen is Stedin in gesprek met haar aandeelhouders.

35. 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 2020.

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	2020	2019
Mutatie voorraden	-15	-
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen	7	-12
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden	11	-2
Totaal	**3**	**-14**

36. Overzicht dochterondernemingen

	2020 %	2019 %	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
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.

** Deze dochterondernemingen zijn directe dochterondernemingen van Stedin Holding N.V.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2020	2019
Bedrijfsopbrengsten	38	**3**	**4**
Kosten van inkoop uitbesteed werk en operationele kosten		-2	-1
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa		-6	-3
Totaal bedrijfskosten		**-8**	**-4**
Bedrijfsresultaat		**-5**	**-**
Financiële baten en lasten	43	-31	-36
Resultaat voor belastingen		**-36**	**-36**
Resultaat deelnemingen*	40	63	346
		27	**310**
Belastingen		15	15
Resultaat na belastingen		**42**	**325**
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.		30	313
Resultaat na belastingen		**42**	**325**

* Het resultaat dochterondernemingen betreft € 65 miljoen voor deelnemingen op balansdatum 31 december 2020 en € -2 miljoen voor de verkochte deelneming Joulz Diensten.

Enkelvoudige balans

Voor winstbestemming

x € 1 miljoen	Toelichting	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa		54	59
Immateriële vaste activa	39	77	77
Financiële vaste activa	40	5.355	5.324
Totaal vaste activa		**5.486**	**5.460**
Vlottende activa			
Vorderingen groepsmaatschappijen	41	760	579
Actuele belastingvorderingen		2	20
Overlopende activa en overige vorderingen		18	16
Liquide middelen		46	53
Totaal vlottende activa		**826**	**668**
TOTAAL ACTIVA		**6.312**	**6.128**
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	22	497	497
Herwaarderingsreserve	22	662	720
Wettelijke reserve	22	4	-
Reserve kasstroomafdekkingen	22	-78	-70
Hedgekosten reserve	22	-	-1
Ingehouden resultaten	22	1.275	989
Onverdeeld resultaat boekjaar	22	30	313
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		**2.390**	**2.448**
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	22	501	501
Totaal eigen vermogen		**2.891**	**2.949**
Langlopende verplichtingen			
Voorzieningen		4	4
Uitgestelde belastingverplichtingen		59	42
Rentedragende schulden	25	2.825	2.913
Afgeleide financiële instrumenten	18	84	52
Totaal langlopende verplichtingen		**2.972**	**3.011**
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende schulden	25	276	5
Schulden aan groepsmaatschappijen	41	137	122
Afgeleide financiële instrumenten	18	2	-
Overige schulden	42	34	41
Totaal kortlopende verplichtingen		**449**	**168**
TOTAAL PASSIVA		**6.312**	**6.128**

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

37. 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, inclusief onder andere toelichtingen op bestuurdersbezoldigingen en overzicht deelnemingen in groepsmaatschappijen, 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.

Stedin Holding N.V. verstrekt leningen aan deelnemingen en hierop zouden kredietverliezen kunnen optreden. Stedin kiest ervoor om de te verwachten kredietverliezen (expected credit loss) zoals voorgeschreven in IFRS 9 op leningen en vorderingen op de deelneming in de enkelvoudige jaarrekening te elimineren.

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.

38. Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten betreffen de doorbelaste huisvestingskosten voor de panden aan de Nijverheidsweg, Utrecht en Keileweg, Rotterdam aan Stedin Netbeheer B.V.

39. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreft de goodwill inzake de aankoop van DNWG. Hiervoor wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening onder 14 Immateriële vaste activa.

40. Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	Dochter-ondernemingen	Vorderingen op dochter-ondernemingen	Afgeleide financiële instrumenten	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2019	**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**
Resultaat dochterondernemingen	65	-	-	**65**
Effect aanpassen VPB tarief	-11	-	-	**-11**
Mutatie reële waarde financiële instrumenten	-	-	-16	**-16**
Herclassificatie	-	-	-7	**-7**
Boekwaarde per 31 december 2020	**4.033**	**1.306**	**16**	**5.355**

Zowel in 2020 als 2019 hebben geen afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op de financiële vaste activa plaatsgevonden.

Een overzicht van alle kapitaalbelangen is opgenomen in toelichting 36 Overzicht dochterondernemingen van de geconsolideerde jaarrekening.

41. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

42. Overige schulden

De overige schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2020	Per 31 december 2019
BTW	19	17
Overige	15	24
Totaal overige schulden	**34**	**41**

43. Financiële baten en lasten

De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen van Stedin Groep. De financiële lasten bedragen € 61 miljoen (2019: € 69 miljoen) en de financiële baten bedragen € 30 miljoen (2019: € 33 miljoen). De baten betreffen doorbelastingen van rente binnen de groep.

44. Niet uit de enkelvoudige balans blijkende 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 36 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 36 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 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.

Voor de niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen voor Stedin Groep zie toelichting 29 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen van de geconsolideerde jaarrekening.

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 36 Overzicht dochterondernemingen. Uit dien hoofde is de Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk voor de uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende schulden.

45. Gebeurtenissen na balansdatum

De energietransitie is naast een operationele uitdaging vooral ook een financieringsuitdaging. Stedin verwacht in de periode tot 2030 zo'n 7 miljard te moeten investeren. Dit bedrag zal deels worden gefinancierd door positieve operationele kasstromen en kan deels geleend worden, maar Stedin verwacht voor de lange termijn ook een bedrag van tussen de 750 miljoen en 1 miljard euro aan extra eigen vermogen nodig te hebben. Daarover is Stedin in gesprek met al haar stakeholders. Voor de invulling van de eigen vermogen behoefte op korte termijn van €180 tot €200 miljoen is Stedin in gesprek met haar aandeelhouders.

46. Winstbestemming

Voorstel winstbestemming 2020

De statuten van Stedin Holding N.V. bevatten nadere bepalingen omtrent de winstbestemming. De statuten benoemen dat de raad van bestuur maximaal 50% van de uitkeerbare winst kan reserveren waarmee ten minste 50% van de uitkeerbare winst ter beschikking staat aan de algemene vergadering van aandeelhouders, exclusief bijzondere baten. De algemene vergadering van aandeelhouders kan besluiten tot gehele of gedeeltelijke uitkering van dit bedrag, waarbij de raad van bestuur na goedkeuring van de raad van commissarissen een aanbeveling doet aan de algemene vergadering omtrent het uit te keren bedrag. De raad van bestuur is voornemens om, met goedkeuring van de raad van commissarissen, een gedeelte ter grootte van 50% van de voor uitkering beschikbare winst over het financiële jaar 2020, zijnde een bedrag van € 20,6 miljoen, toe te voegen aan de reserves.

Stedin Holding N.V. heeft de volgende posten als bijzondere posten gekenmerkt:

x € 1 miljoen	2020	2019
Resultaat na belasting	**42**	**325**
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V.	-12	-12
Bijzondere posten:		
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	11	2
Verkoopresultaat Joulz Diensten	-	-251
Resultaat na belasting bestemd voor uitkering aan de aandeelhouders	41	64
Uitkeerbare winst ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders	21	52
Toename van de algemene reserve indien wordt besloten tot dividenduitkering	**21**	**273**

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt aanbevolen te besluiten tot een dividenduitkering van € 20,6 miljoen, onder de voorwaarde dat de financieringsbehoefte van Stedin voor een bedrag van ten minste € 180 miljoen aan eigen vermogen door de aandeelhouders is ingevuld, uiterlijk op 31 augustus 2021. Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt verder aanbevolen om, indien en zolang de voornoemde voorwaarde niet is vervuld, niet te besluiten tot uitkering van de niet gereserveerde winst. Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt aanbevolen om te besluiten tot reservering van de door de raad van bestuur niet-gereserveerde winst indien niet uiterlijk op 31 augustus 2021 aan de voorgenoemde voorwaarde is voldaan.

In het geval dat uitkering van dividend plaatsvindt, betekent dit een uitkering van € 4,14 per aandeel (2019: € 10,46 per aandeel) welk bedrag uiterlijk 30 dagen na vervulling van de voorgenoemde voorwaarde ter beschikking zal worden gesteld. Het voorstel voor winstbestemming is niet in de balans per 31 december 2020 verwerkt.

Rotterdam, 17 februari 2021

Stedin Holding N.V.

Raad van bestuur

Marc van der Linden, CEO (voorzitter)
Danny Benima, CFO
David Peters, CTO

Raad van commissarissen

Doede Vierstra (voorzitter)
Hanne Buis
Theo Eysink
Annie Krist
Arco Groothedde

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 raad van bestuur doet na goedkeuring van de raad van commissarissen een aanbeveling aan de algemene vergadering omtrent het resterende bedrag. 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.

Deloitte Accountants B.V.
Wilhelminakade 1
3072 AP Rotterdam
Postbus 2031
3000 CA Rotterdam
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9830
www.deloitte.nl

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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stedin Holding N.V. te Rotterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening zoals opgenomen op pagina 138 tot en met 212 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 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2020.

2. De volgende overzichten over 2020: 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 2020.

2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020.

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 2020 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.

210278B2FD/GTR/1

Deloitte.

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 EBITDA (resultaat vóór financiële baten en lasten, belastingen en afschrijvingen), zoals gedefinieerd door Stedin Holding N.V. in toelichting 25 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 2020.

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 van DNWG Groep N.V. 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.

210278B2FD/GTR/2

Deloitte.

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.

Reikwijdte van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving

Overeenkomstig de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de financiële overzichten als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevatten die het gevolg zijn van fraude of fouten. Het niet naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot boetes, rechtszaken of andere gevolgen voor de entiteit die een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten.

Overwegingen ten aanzien van fraude

Bij het identificeren en inschatten van de risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude, hebben wij inzicht verworven in Stedin Holding N.V. en haar omgeving, met inbegrip van haar interne beheersing. Wij hebben de frauderisicoanalyse van de groep beoordeeld en management, de met governance belaste personen en anderen binnen de groep om inlichtingen verzocht. Wij hebben overwogen of er frauderisicofactoren zijn geïdentificeerd die een aanwijzing vormen voor risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude. Wij hebben forensisch deskundigen betrokken in onze risico analyse.

Op basis van deze werkzaamheden en het in de controlestandaarden veronderstelde risico, hebben wij de veronderstelde fraude risico’s overwogen met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management, inclusief of er indicaties zijn voor tendentie bij het management van de entiteit die mogelijk een risico vormt op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van deze fraude risico’s zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne beheersingsmaatregelen om deze risico’s te beperken.
Wij hebben tevens aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalboekingen, het beoordelen van schattingen op tendenties en het toetsen van de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de financiële overzichten aangebrachte aanpassingen.

De beschreven werkzaamheden zijn gebaseerd op de controlestandaarden en hebben niet tot voornaamste doel om fraudes te ontdekken. Onze inschatting van de risico's op een afwijking van materieel belang ten gevolge van fraude hebben niet geresulteerd in een kernpunt van de controle.

Vanwege de kenmerken van fraude, met name wanneer het gaat om geraffineerde en zorgvuldig opgezette plannen om de fraude te verhullen, zoals valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen of het opzettelijk voorstellen van zaken en samenspanning, blijft er een onvermijdbaar risico bestaan dat wij niet alle fraudes detecteren tijdens onze controle.

Overwegingen ten aanzien van naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij het management, de met governance belaste personen en anderen en het lezen van notulen en rapporten van internal audit.

210278B2FD/GTR/3

Deloitte.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, naleving van het (vennootschaps)belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS), Titel 9 van Boek 2 BW en de WNT aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is de groep onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken. 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.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang; niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten.

Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft;

(ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Tenslotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

210278B2FD/GTR/4

Deloitte.

Kernpunten Controle 2020

Kernpunt

Waardering van Goodwill en Netwerken gereguleerd

Beschrijving	*De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd*
Goodwill De goodwill in de geconsolideerde balans bedraagt € 77 miljoen resulterend uit de acquisitie van DNWG Groep N.V. in 2017. De goodwill is gealloceerd aan de kasstroomgenererende eenheden (KGEs) Stedin Netbeheer B.V. en DNWG Groep N.V. Stedin voert op basis van EU-IFRS jaarlijks een goodwill impairment test uit. De goodwill impairment test bevat, onder andere, significante veronderstellingen omtrent: • toekomstige investeringen en de reële waarde van de netwerken gereguleerd; • het marktaandeel en winstgevendheid van Stedin respectievelijk DNWG inclusief de performance versus andere regionale netbeheerders; • de reële rendementskostenvergoeding over de gereguleerde activa zoals vastgesteld door de Autoriteit Consument en Markt (ACM); • de disconteringsvoet; en • de inflatieverwachtingen en 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 gereguleerde netwerkactiva. Belangrijke inschattingen zullen onder andere worden beïnvloed door de toekomstige tariefregulering, waaronder de bepaling van het methodebesluit voor de periode 2022-2026 in 2021, de energietransitie en het klimaatakkoord, die vergaande veranderingen met zich mee kunnen brengen.	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. De uitkomsten van deze analyses van het management zijn opgenomen in toelichting 14 in de jaarrekening. Met behulp van onze waarderingsdeskundigen hebben wij de realiseerbare waarde van de KGEs 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 14 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. 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 gereguleerde activa.
Netwerken gereguleerd De boekwaarde van netwerken gereguleerd van Stedin bedraagt € 7,0 miljard. Deze activa zijn gewaardeerd op basis van het herwaarderingsmodel in IAS 16. De reële waarde van de netwerkactiva wordt periodiek vastgesteld bij 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.	Voor de reguleerde netwerken hebben wij de analyse van het management naar indicaties die wijzen op een mogelijke bijzondere waardevermindering van de gereguleerde activa beoordeeld, inclusief de evaluatie van levensduur gasnetten. De uitkomsten van deze analyse zijn opgenomen in toelichting 13 in de jaarrekening.

210278B2FD/GTR/5

Deloitte.

Kernpunt	
In 2021 zal deze waarde opnieuw worden vastgesteld en kan derhalve afwijken van de huidige boekwaarde.	
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 14 in de jaarrekening. De raad van bestuur heeft daarnaast vastgesteld dat er geen indicatoren zijn voor een bijzondere waardevermindering van netwerken gereguleerd zoals opgenomen in toelichting 13 in de jaarrekening.	*Observatie* Op basis van onze werkzaamheden hebben we geen bevindingen te rapporteren ten aanzien van de jaarrekening.

Control Framework en betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Beschrijving	*De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd*
In 2020 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 ingebruikname van een nieuw "control framework" per eind 2020, zoals toegelicht op pagina 118 van het verslag raad van bestuur. Wij verwijzen verder naar de in-controlverklaring op pagina 127 in het verslag van de raad van bestuur waarin zij aangeeft dat uit tussentijdse evaluaties verbeterplannen zijn gekomen, welke deels zijn doorgevoerd en deels nog zullen worden doorgevoerd. Onderdeel van deze 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.	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. Aangezien de implementatie van het control framework eind 2020 is afgerond, hebben wij de handmatige beheersingsmaatregelen, voor zover relevant binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening, enkel getoetst op opzet en bestaan. Wij hebben de effectiviteit van de IT-beheersingsmaatregelen getoetst voor zover relevant binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening, zoals ten aanzien van wijzigingsbeheer, toegangsbeveiliging en informatiebeveiliging. 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.

210278B2FD/GTR/6

Deloitte.

Kernpunt	
	Opgemerkte tekortkomingen zijn geadresseerd door middel van het toetsen van alternatieve beheersmaatregelen of het uitvoeren van specifieke gegevensgerichte werkzaamheden. *Observatie* Op basis van onze werkzaamheden hebben we geen bevindingen te rapporteren ten aanzien van de jaarrekening.

Paragraaf ter benadrukking van de impact van de energietransitie en onzekerheid lange-termijnfinanciering

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. Stedin onderzoekt aanvullende financieringsmogelijkheden. Wij vestigen de aandacht op de toelichting hieromtrent in de jaarrekening op pagina 146 en in het verslag raad van bestuur op pagina 124.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 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
- Andere 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.

210278B2FD/GTR/7

Deloitte.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen benoemd als accountant van Stedin Holding N.V. vanaf de controle van het boekjaar 1997 en zijn sinds dat boekjaar 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 vennootschap 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 vennootschap.

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,

210278B2FD/GTR/8

Deloitte.

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 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door 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 vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een vennootschap 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

210278B2FD/GTR/9

Deloitte.

aan de auditcommissie 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, 17 februari 2021

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. A. van der Spek RA

210278B2FD/GTR/10

Andere informatie

225 Verslaggevingsbeleid
227 GRI Index
235 Interactie met onze omgeving
238 Driejarenoverzicht
240 Begrippenlijst
244 Disclaimer

Verslaggevingsbeleid

In dit geïntegreerde jaarverslag 2020 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 2020. Dit jaarverslag van Stedin Groep betreft de periode 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020. 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 2020 en vergelijkende cijfers over 2019 gepresenteerd en verantwoord. In het bestuursverslag wordt - daar waar beschikbaar - over 2020 en vergelijkende cijfers over 2017, 2018 en 2019 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 2020 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 2020 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 Thinking en Sustainable Development Goals (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 2020 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 2021.

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	
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	Over ons: Activiteiten Stedin Groep	
102-3	Locatie van het hoofdkantoor	Over ons: Profiel	Blaak 8, 3011 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 2020	
102-8	Informatie over totale personeelsbestand	Over ons: Activiteiten Stedin Groep Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2020	
401-1	Personeelsverloop	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2020	
405-1	Diversiteit bestuur en medewerkersbestand	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2020	
102-9	De waarde- en leveringsketen van de organisatie	Over ons: Profiel Over ons: Activiteiten Stedin Groep Strategie: Missie, visie en strategie Strategie: Waardecreatie en het meten van impact	
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.	Vitaal vakwerk: Voorwoord Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Resultaten: 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 2020 / Kengetallen Stedin Groep	
EU4	Lengte van de transmissie en distributienetwerken per regulatorisch regime	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2020 / Kengetallen Stedin Groep	
	Ethiek en integriteit		
102-16	De waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Gedragscode en -richtlijnen	
102-17	Werkwijze voor advies bij ethische of illegale praktijken	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Meldpunten Governance: Corporate Governance / Integriteit / Vertrouwenspersonen	
	Werkwijze voor aankaarten 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: 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: 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: 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 Goverance: Corporate Governance / Integriteit	
102-26	Rol hoogste bestuurslaag bij ontwikkelingen van missie, visie, strategie, beleid en doelstellingen t.a.v. ESG impact	Strategie Resultaten: 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: 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 2020	
102-36	Het proces voor het vaststellen van beloningen	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2020	
102-37	Betrokkenheid stakeholders bij beloningsbeleid	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2020	
102-38	Verhouding topsalaris - gemiddeld salaris	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2020	
102-39	Verhouding salarisstijging topsalaris - gemiddelde stijging	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2020	
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 2020
102-42	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Vitaal vakwerk: 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 principles	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	
102-50	Verslagperiode	Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
102-51	Datum van het meest recente verslag	Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
102-52	Verslaggevingscyclus	Andere 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	Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
102-55	GRI inhoudsopgave	Andere informatie: GRI index
102-56	Beleid met betrekking tot externe assurance	Goverance: In control-verklaring Overige gegevens: Controleverklaring van de onafhankelijke accountant Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
	SPECIFIEKE INFORMATIE - SPECIFIC DISCLOSURES	
	Economische, financiële prestaties	
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
201-1	Economische kentallen (incl. reservering) 'voor de gemeenschap' in euro's	Jaarrekening 2020
201-2	Financiële gevolgen en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van Stedin ten gevolge van klimaatverandering	Strategie Governance: Risicomanagement

201-3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie	Jaarrekening 2020
	Investeren in infrastructuur	
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
	Verandervermogen organisatie	
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
	Slimme netten, datatechnologie en innovatie	
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
	Betrouwbaarheid energievoorziening, beschikbaarheid net	
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
EU 28	Frequentie stroomonderbreking	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2020 / Kengetallen Stedin Groep
EU 29	Gemiddelde onderbrekingsduur Jaarlijkse uitvalduur	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2020 / Kengetallen Stedin Groep
	Warmtetransitie (van het Gronings gas af)	
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
	Leveringszekerheid	
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
EU 28	Frequentie stroomonderbreking	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2020 / Kengetallen Stedin Groep
EU 29	Gemiddelde onderbrekingsduur Jaarlijkse uitvalduur	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2020 / Kengetallen Stedin Groep
	Dataveiligheid, privacy en cybersecurity	
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere 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	

103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid	
EU3	Aantal huishoudelijke, industriële en institutionele klanten	Over ons: Kerncijfers en kengetallen 2020 / Kengetallen Stedin Groep	
	Stakeholderdialoog en omgeving		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere 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		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid	
307-1	Waarde boetes of sancties wegens overtreden van milieu wet- en regelgeving	Kolom toelichting	We verwachten over 2021 deze informatie te kunnen presenteren.
406-1	Aantal incidenten met discriminatie en ondernomen acties	Governance: Corporate Govenance / Integriteit / Meldpunten	
419-1	Waarde boetes of sancties wegens overtreden van wet- en regelgeving op sociaal en economisch gebied	Kolom toelichting	We verwachten over 2021 deze informatie te kunnen presenteren.
	Voldoende technisch personeel, IT personeel, ...		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid	
	Opleiden en ontwikkelen		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid	
404-1	Investeringen in training per werknemer per categorie	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks	
404-2	Programma's voor competentiemanagement en levenslang leren, die blijvende inzetbaarheid garanderen en helpen bij afronding loopbaan	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks	
404-3	Percentage medewerkers met functionerings- en beoordelingsgesprekken	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks	
	Veiligheid op het werk en in de omgeving		

103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid	
403-1	Betrokkenheid medewerkers bij veilig- en gezondheidsbeleid	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
403-2	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
403-3	Functies met hoog risico op ziekten of ongelukken die verband houden met hun beroep	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
403-4	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security	
	Bijdragen aan de energietransitie		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid	
301-1	Totaal gebruik van grondstoffen in gewicht of volume	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
301-2	Percentage grondstoffen dat bestaat uit afval van een externe bron	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-1	Energieverbruik binnen de organisatie	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-2	Energieverbruik buiten de organisatie	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-4	Reductie van het energieverbruik	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
302-5	Reductie van de energiebehoefte ten aanzien van producten en diensten	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-1	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1)	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-2	Indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 2)	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-3	Andere relevante indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 3)	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-5	Reductie van broeikasgasemissies	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
305-6	Ozon vernietigende emissies	Kolom toelichting	Niet van toepassing
305-7	NOx, SOx en andere significante luchtemissies	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
306-2	Totale hoeveelheid afval en verwerking daarvan	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
306-4	Afval van gevaarlijke stoffen	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Thinking	
	Inkoopactiviteiten verduurzamen		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie)	Strategie: Stakeholders en materialiteit Strategie: Connectiviteit, KPI's en	

	managementbenadering	doelstellingen Andere informatie: Verslaggevingsbeleid
308-1	Percentage nieuwe leveranciers dat wordt beoordeeld op milieucriteria	Governance: Corporate Govenance / Ketenverantwoordelijkheid
414-1	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	Governance: Corporate Govenance / Ketenverantwoordelijkheid
407-1	Benoemde significante risico's op onvrijheid en beheersmaatregelen	Governance: Corporate Govenance / Ketenverantwoordelijkheid
408-1	Benoemde significante risico's op kinderarbeid en beheersmaatregelen	Governance: Corporate Govenance / Ketenverantwoordelijkheid
409-1	Benoemde significante risico's op gedwongen of verplichte arbeid en beheersmaatregelen	Governance: Corporate Govenance / Ketenverantwoordelijkheid
412-1	Issue en risicomanagement in de keten t.a.v. mensenrechten	Governance: Corporate Govenance / Ketenverantwoordelijkheid
414-1	Mate van screening van leveranciers op mensenrechtenissues	Governance: Corporate Govenance / Ketenverantwoordelijkheid
414-2	Negatieve effecten op mensenrechten t.g.v. de keten en acties	Governance: Corporate Govenance / Ketenverantwoordelijkheid

Interactie met onze omgeving

Het 'in contact zijn met onze omgeving' is een steeds belangrijker onderdeel van onze taak en ons dagelijks werk. Op alle niveaus. Luisteren en in gesprek zijn met onze stakeholders is een onmisbare stap naar 'de goede dingen juist doen', een gedeeld begrip hebben van de uitdagingen waar we in de energietransitie voor staan en aangesloten zijn en blijven bij wat de omgeving van ons vraagt en eist. Onze missie is 'Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie'. Dat doen we actief op onze drie strategische speerpunten en op de door ons en onze stakeholders geprioriteerde materiële onderwerpen.

Het belang van deze materiële onderwerpen is ook terug te zien in de nevenfuncties die onze leden van de raad van bestuur vervullen. CEO Marc van der Linden is in 2020 bijvoorbeeld voorzitter van Netbeheer Nederland. Zie ook Personalia raad van bestuur Stedin Groep.

Onze stakeholders

Onze stakeholders zijn de mensen, groepen of instanties die invloed hebben op Stedin Groep en andersom. De contacten met onze stakeholders zijn deels gestructureerd maar vinden afhankelijk van het onderwerp ook ad hoc plaats. Het publieke en gereguleerde karakter van Stedin Groep bepaalt voor een groot deel de onderstaande indeling in stakeholdergroepen.

- Intern: medewerkers
- Extern: particuliere en zakelijke klanten, aandeelhouders, investeerders en rating agencies, overheid, politiek, toezichthouders, energieketen, publieke organisaties, lokale omgeving, NGO's en maatschappelijke organisaties, leveranciers, media, lidmaatschappen, belangenverenigingen en brancheorganisaties, kennisinstellingen en partners.

Beleidsmakers en -kaders

Stedin Groep wil een verbindende rol spelen in de transitie naar een nieuw energiesysteem zodat deze veilig, duurzaam, betrouwbaar en betaalbaar blijft. De kerntaken van ons als netbeheerder worden door de transitie geraakt en bestaande beleidskaders moeten worden aangepast om de nodige veranderingen mogelijk te maken. De belangen van Stedin Groep zijn hier, vanwege onze publieke functie, maatschappelijke belangen. We gaan constructief het gesprek aan met de stakeholders in het maatschappelijk veld en we brengen onze ervaring en expertise in. Meestal doen we dit in samenwerking met Netbeheer Nederland. Deze gesprekken worden altijd gevoerd door medewerkers van Stedin Groep. We huren niet structureel een Public Affairs bureau in. Ook doneert Stedin Groep geen gelden aan politici, politieke partijen of overheidsinstellingen.

Omgevingsmanagement

Voor de energietransitie zijn veel en soms grote aanpassingen nodig die ook om ruimtelijke aanpassingen vragen. Voor het maatschappelijk draagvlak hiervoor is strategisch omgevingsmanagement noodzakelijk. Om een gemeenschappelijk standpunt en draagvlak te creëren betrekken wij zo vroeg mogelijk andere organisaties en stakeholders 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. In 2021 gaat een nieuwe omgevingswet in werking en dan is participatie een vereiste waar het nu nog vrijblijvend is.

Maatschappelijk betrokken ondernemen

We zetten ons actief en breed in voor een inclusieve samenleving.

Vanuit onze maatschappelijke rol zijn we relatief terughoudend met sponsoringactiviteiten. Daarom baseren we onze keuze voor sponsoring of een financiële bijdrage op initiatieven die dicht bij onze kerntaken liggen zoals het stimuleren van (kennis) over de energietransitie en 'energie voor iedereen'. Ons belangrijkste initiatief in 2020 (en daarvoor) heeft betrekking op de ondersteuning van de Energiebank in Rotterdam en Den Haag. In 2020 hebben we zo 60 huishoudens bij energiebesparing kunnen helpen. We wilden in 2020, 200 huishoudens hierbij helpen. Dat doel hebben we in verband met Covid-19 niet gehaald.

De Energiebank heeft als doel om energie als eerste levensbehoefte beschikbaar te houden voor huishoudens, die te weinig geld hebben om hun energierekening te betalen. De hulp van Stedin zit zowel in mensen als in middelen. Twee medewerkers van Stedin geven als energiecoach adviezen om de energiekosten te verlagen. Daarnaast voorziet het contract in een jaarlijkse donatie van € 8.000. In 2020 was de Energiebank ook weer het goede doel als onderdeel van het jaarlijkse eindejaarsgeschenk. Stedin-medewerkers konden kiezen voor een persoonlijk cadeau of voor een financiële bijdrage aan de Energiebank. Zo konden we aan de Energiebank Rotterdam en Den Haag € 2.500 overhandigen.

In 2020 was het totale sponsorbudget van Stedin € 36.000 (2019: € 120.000, 2018: €225.000) waarvan een deel ook is aangewend voor maatschappelijke initiatieven en goede

doelen waarbij individuele Stedin-medewerkers een actieve rol hadden.

In onderstaande tabel geven we zicht op de vele contacten die wij met onze belangrijkste stakeholders hebben.

Stakeholder	Toelichting	Materieel onderwerp
Medewerkers	• Alle medewerkers - Kwantitatief medewerkersonderzoek • Ondernemingsraad - Formeel overleg en 3D overleg met RvC en RvB • Toekomstmakers - Traineeship • F-Empower - Medewerkersvereniging • Personeelsvereniging - Medewerkersvereniging • Service Team Operations - Opleiden jongeren met arbeidsbeperking • Vakorganisaties - Periodiek arbeidsvoorwaardenoverleg	3 11 12 13
Particuliere klant	• Klantenpanel - Inspanningen voor verbeteringen in proces, systeem, klantreis en/of communicatie • Klantonderzoek - Kwantitatief onderzoek • Klantenservice - Vragen over aansluitingen, slimme meter en storingen • Geschillencommissie - Onafhankelijke instantie die klacht of schadeclaim bekijkt als klant en Stedin er niet uitkomen. • Consumentenorganisaties - dialoog met bijvoorbeeld Vereniging Eigen Huis en Consumentenbond	6 7 8 9 13
Zakelijke klant	• Accountsupport en klantenservice - producten en diensten realiseren plannen energietransitie - inspanningen voor verbeteringen in proces, systeem, klantreis en communicatie. • Klantonderzoek - Kwantitatief onderzoek • Collectievendesk - vraagbaak voor aansluiten en regelen teruglevering voor energiecollectieven • Vertegenwoordigen van zakelijke klanten binnen de Regionale Energiestrategieën • Industrie/Haven Rotterdam - afstemmen uitdagingen energietransitie voor energieinfrastructuur	2 4 5 6 7 8 9 13 14
Aandeelhouders	• 44 Nederlandse gemeenten - Algemene Vergadering van Aandeelhouders en Bijzondere Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Formeel en informeel overleg, themabijeenkomsten, individueel contact • Aandeelhouderscommissie - 9 leden die de 44 aandeelhouders van Stedin Groep vertegenwoordigen	Alle materiële thema's
Investeerders en rating agencies	• Jaarlijkse rating review meeting, financiële publicaties	1 2 6 13 14 15

1 Economische, financiële prestatie 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/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

Stakeholder	Toelichting	Materieel onderwerp
Overheid	• Europees en nationaal - Wet- en regelgeving, energiebeleid • Provincie, regio, gemeenten - Energiebeleid regionaal en lokaal, afstemmen plannen energietransitie en realisatie (proef)projecten - Regionale Energiestrategieën, Regionale Agenda Laadinfrastructuur, Transitievisie Warmte, Proeftuinen Aardgasvrije Wijken, afstemmen realisatie investeringen in de netten, provinciale en gemeentelijke nutsoverleggen, interprovinciaal overleg, convenanten voor multidisciplinair werken, vergunningen, samenwerking veiligheidsregio's.	2 4 5 6 7 8 9 13 14
Politiek	• Eerste en Tweede Kamer, Staten Generaal, Ministeries - Beleidsbeïnvloeding op relevante thema's, kaders voor bijvoorbeeld Regionale Energiestrategieën, inbrengen expertise en ervaring.	2 4 5 7 14
Toezichthouders	• Staatstoezicht op de Mijnen, Autoriteit Consument en Markt, Agentschap Telecom, Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Onderzoeksraad voor Veiligheid, Autoriteit Persoonsgegevens, Autoriteit Financiële Markten, Inspectie Leefomgeving en Transport, EU Toezichthouders - Informeren (standaard en ad hoc), kennisuitwisseling	6 7 8 13
Energieketen	• Netbeheer Nederland, Regionale netbeheerders, Landelijke netbeheerders TenneT en Gasunie, Energieproducenten en -leveranciers, Meetverantwoordelijken, Onafhankelijke Dienst Aanbieders, Energie Nederland, Energie Data Services Nederland, Vereniging Nederlandse Energie- en Data Uitwisseling - Gericht op kennisuitwisseling, partnerships, belangenbehartiging, samenwerking, dialoog	4 6 7 8 13 14 15
Publieke organisaties	• Waterschappen, Waterleidingbedrijven, Rijkswaterstaat, ProRail, Staatsbosbeheer, Woningbouwcorporaties, Cyber Security Raad - Overleg en afstemming van werkzaamheden in de ondergrond en vergunningaanvragen	1 8 13 14
Lokale omgeving	• Bedrijven en particulieren in een gebied waar werkzaamheden worden uitgevoerd of op termijn uitgevoerd gaan worden - omgevingsmanagement, dialoog en informeren	8 9 13
NGO's en maatschappelijke organisaties	• Natuur en Milieu, Milieudefensie, Greenpeace, Springtij - kennisuitwisseling, dialoog • Jinq, Energiebank Rotterdam en Den Haag, Stichting Hartekind, Stichting USEF - Vrijwilligerswerk, samenwerking	12 14 15
Leveranciers	• Aannemers en leveranciers van goederen en diensten - samenwerking, relatiebeheer en dialoog	13 15
Media	• Landelijke, regionale en online media - informeren	Alle materiële thema's
Lidmaatschappen **Belangenverenigingen/ brancheorganisaties**	• IPMA, Mijn aansluiting, Dutch Power, Cigre Nederland, Nestorrapportage, Vereniging voor Energie Milieu en Water - Lid en/of een actieve rol als voorzitter of bestuurslid • Consumentenbond, Vereniging Eigen Huis, Brancheverenigingen bouw- en installatiesector, Techniek Nederland, Werkgeversvereniging WENB, Vereniging Nederlandse Gemeenten - informeren, dialoog, kennisuitwisseling	2 4 5 6 7 8 11 12 13 14
Kennisinstellingen **Partners**	• TU Delft en Eindhoven, Wageningen University & Research, Erasmus Universiteit, Universiteit Utrecht en Universiteit Groningen, Nijenrode - Kennisuitwisseling, onderzoek, samenwerking • MBO- en HBO-opleidingen - samenwerking • Universal Smart Energy Framework, Deltalinqs, Dutch Power, Energy WEb Foundation, Energie Data Services Nederland, Green Village, Platform Groene Netten, Stichting Elaad, Missie H2, Starthubs.com, CE Delft, Netherlands Energy Research Alliance, TNO, GOPACS, IPO , Economic Board Zuid-Holland, Bouwend Nederland, Techniek Nederland - deelname bestuur, samenwerking	4 5 11 14 11 12 14 2 4 5 6 14

Driejarenoverzicht

	Eenheid	2020	2019	2018
Resultaat				
Netto-omzet	€ mln	1.216	1.220	1.270
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ mln	1.229	1.234	1.286
Totaal bedrijfskosten	€ mln	1.100	1.062	1.074
EBITDA	€ mln	463	489	509
Bedrijfsresultaat (EBIT)	€ mln	129	172	212
Resultaat na belastingen	€ mln	42	325	118
Balans				
Materiële vaste activa	€ mln	7.057	6.753	6.406
Balanstotaal	€ mln	7.572	7.289	6.991
Eigen vermogen	€ mln	2.891	2.949	2.699
Totaal rentedragend vreemd vermogen	€ mln	3.183	3.004	3.044
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	€ mln	620	646	607
Kasstroom				
Kasstroom uit operationele activiteiten	€ mln	408	374	349
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	€ mln	-512	-236	-475
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	€ mln	115	-235	222
Kredietwaardigheid				
Langetermijn rating (S&P)	rating	A-	A-	A-
Solvabiliteit*	%	43,0	44,9	43,3
FFO/Nettoschuldpositie**	ratio	12,0	12,3	11,7
Aandelen per 31 december				
Aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	aantal	4.971	4.971	4.971
Overig				
Elektriciteit				
Aansluitingen groot- en kleinverbruik	aantal	2.322.692	2.302.475	2.285.701
Aangelegde kabel	km	852	1.034	806
Gas				
Aansluitingen groot- en kleinverbruik	aantal	2.120.821	2.120.671	2.114.935
Aangelegde leiding	km	197	221	250
Getransporteerde volumes				
Elektriciteit	GWh	20.171	21.100	21.330
Gas	mln m3	4.365	4.651	4.852

	Eenheid	2020	2019	2018
Overig				
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit	minuten	26	20	17
Jaarlijkse uitvalduur gas	seconden	26	87	69
Gefaciliteerde switches van leverancier (x 1.000)	aantal	883	824	713

* 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.

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 treedt op als een netwerk onvoldoende capaciteit heeft om alle opgewekte en afgenomen elektriciteit te transporteren. Bij Congestiemanagement wordt met prijsmechanismen en marktwerking de vraag en het aanbod van energie gestuurd. We spreken dan over flexibiliteit.

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.

Flexibiliteit
Als een netwerk onvoldoende capaciteit heeft om alle opgewekte en afgenomen elektriciteit te transporteren, dan zetten we congestiemanagement in. Hierbij wordt met prijsmechanismen en marktwerking de vraag en het aanbod van energie gestuurd. (flexibiliteit).

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.

kV
Kilovolt (kV) is een eenheid van spanning die gelijk is aan 1.000 volt.

LTE-M meter
Een LTE-M meter communiceert via de LTE technologie in plaats van de GPRS- of CDMA-technologie. LTE staat voor Long Term Evolution en is de generieke term voor het 4G netwerk.

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.

Netcapaciteit en transportcapaciteit
Beide termen zijn synoniem en staan voor ruimte op het net.

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.

Petajoule (PJ)
Dat is 1 biljard joule. 1 petajoule is voldoende om ongeveer 15.000 huishoudens een jaar lang van energie te voorzien.

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.

Spanningskwaliteit
De spanning op een aansluiting op het elektriciteitsnetwerk moet voldoen aan een bepaalde kwaliteit. Goede spanningskwaliteit is belangrijk om bijvoorbeeld te zorgen dat apparatuur goed blijft werken.

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.

Transportschaarste
Transportschaarste is krapte op het landelijke en regionale elektriciteitsnet door de groei in grootschalige zonneparken en de toenemende elektriciteitsvraag in Nederland.

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, Enduris en DNWG en NetVerder zijn merknamen van Stedin Holding N.V. of haar dochtermaatschappijen.

Colofon

Uitgave
Stedin Holding N.V.
Postbus 49
3000 AA Rotterdam

Het jaarverslag is online beschikbaar op onze website: Stedingroep.nl

Investor relations
Sebastiaan Weeda
sebastiaan.weeda@stedingroep.nl

Redactie en productie
Communicatie Stedin Groep, Rotterdam
Hannah Jansen Morrison

Fotografie
Beelden Stedin Groep
Sicco van Grieken

Engelse vertaling
Metamorfose Vertalingen B.V., Utrecht

Een Engelse vertaling van dit jaarverslag komt beschikbaar op Stedingroep.nl. De Nederlandse versie is leidend.

Stedin Groep
Postbus 49
3000 AA Rotterdam
www.stedingroep.nl

STEDIN
GROEP