



# Samen voor duurzaam

Coverfoto:

**Opening Eneco's windlab, zomer 2013**

In het windlab kunnen leerlingen van groep 7, groep 8 en brugklassers op een inspirerende manier kennismaken met windturbines en windenergie.

Het lesprogramma is ontwikkeld in samenwerking met gespecialiseerde partijen die de kennis van Eneco vertaald hebben naar interactief lesmateriaal voor tien- tot twaalfjarigen.

# Inhoudsopgave

## 2 Feiten en cijfers

- 3 Kernpunten 2013
- 4 Onze ambitie en wat we waarmaken

## 8 Strategie

- 8 Bericht Raad van Bestuur
- 11 Duurzaam omgaan met de aarde
- 14 Trends en ontwikkelingen
- 18 Strategische richting
- 21 Bedrijfsmodel
- 23 Risicoprofiel
- 26 Wat beter kan
- 27 Betrokkenheid

## 37 Voortgang

- 37 Klant eerst
- 41 Besparen
- 45 Samen opwekken
- 52 Afnemen
- 57 Vakmanschap
- 60 Verbindend leiderschap
- 67 Financieel resultaat
- 69 Ecofys

## 72 Governance

- 72 Bericht Raad van Commissarissen
- 75 Remuneratie 2013
- 76 Over dit verslag

## 84 Jaarrekening

- 85 Geconsolideerde jaarrekening 2013
- 90 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 103 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening
- 108 Toelichting op de geconsolideerde balans
- 135 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 136 Toelichting per segment
- 139 Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen
- 141 Vennootschappelijke jaarrekening
- 143 Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

## 146 Overige gegevens

## 149 Achtergrondinformatie

- 149 Profiel
- 151 Corporate governance
- 153 Aandeelhouders
- 154 Personalia Raad van Bestuur
- 155 Personalia Raad van Commissarissen
- 157 Beleid, codes en richtlijnen
- 162 Risicomanagement
- 166 Verklaring Naleving Gedragscode voor Leveranciers, Meetbedrijven en Onafhankelijke Diensten-aanbieders
- 167 Beheersing integriteit en compliance
- 168 Personeelsgegevens

## 169 Definities





## Kernpunten 2013

- Solide groei van de financiële resultaten (pagina 67)
- Blijvende focus op beheersing van kosten (pagina 67)
- 29.000 slimme thermostaten Toon verkocht (pagina 41)
- Forse toename beschikbaar duurzaam productievermogen: van 1124MW naar 1462MW (pagina 45)
- Grootste zonnepanelendak van België aangelegd op Audi-fabriek (pagina 47)
- Bio-energiecentrale Bio Golden Raand in productie gegaan, 49,9MW duurzame energie (pagina 48)
- Samenwerking gestart met Mitsubishi Corporation in windpark Eneco Luchterduinen (pagina 46)
- Aanleg warmtetransportnet Leiding over Noord van start gegaan (pagina 49)
- Voortgang in aanpassing bedrijfsmodel, sterkere focus op klant centraal (pagina 21)

## Onze ambitie en wat we waarmaken

# Onze ambitie en wat we waarmaken

De ambitie van Eneco, van de 7.000 vrouwen en mannen van onze onderneming, is vervat in onze missie 'Duurzame energie voor iedereen'. Onze drijfveren en onze inspiratie komen in deze missie samen, in de overtuiging dat ons succes in het waarmaken van deze missie ook ons succes als onderneming is. Met al onze inzet, vakmanschap en motivatie werken wij hieraan. Met onze strategische key performance indicators (kpi's) laten we zien dat we het waarmaken.

In onderstaand overzicht zijn de strategiegerelateerde kpi's gekoppeld aan de strategiethema's van Eneco. Per kpi is de realisatie weergegeven en de verandering ten opzichte van 2012. De resultaten lichten wij nader toe in de hoofdstukken van het betreffende strategische segment. In onderstaande tabel hebben we ook onze doelen voor 2014 opgenomen. De verkregen assurance heeft alleen betrekking op de gerealiseerde cijfers. De nieuwe KPI's waar wij pas vanaf 2014 op sturen vallen daar dus buiten. Wij werken nog volop aan de verdere uitwerking en implementatie van onze strategie. Een belangrijk

onderdeel daarvan is het concretiseren van langetermijndoelen. Deze moeten aansluiten bij de snelle ontwikkelingen in de energiemarkt die samenhangen met de transitie naar duurzame decentrale energieopwekking. Op dit gebied hebben wij in 2013 een belangrijke stap gezet met de introductie van onze One Planet Thinking-methode (pagina 11). In onderstaand overzicht zijn zowel de bestaande als de nieuw gedefinieerde kpi's opgenomen.

### Klant eerst



Focus op en aandacht voor de behoefte van onze klanten (korte en lange termijn), waardoor we duurzame waarde creëren voor alle stakeholders

|   |                                                         | Realisatie<br>2011 | Realisatie<br>2012 | Ons doel<br>2013 | Realisatie<br>2013 <sup>1</sup> | Ons doel<br>2014 |
|---|---------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|---------------------------------|------------------|
| 1 | Aantal maanden tevreden Stedin-klanten <sup>2</sup> [#] | nvt                | 1                  | ≥ 8              | 8                               | ≥ 8              |
| 2 | Eneco retailklanten [ * miljoen]                        | 2,2                | 2,2                | ≥ 2,2            | 2,2                             | ≥ 2,2            |
| 3 | Net Promotor Score Eneco [%] <sup>3</sup>               | -22                | -18                | ≥ -17            | -20                             | ≥ -15            |

## Besparen

In 2013 hebben we voor dit thema drie nieuwe doelen gedefinieerd die voortkomen uit onze One Planet Thinking-methode (pagina 11). Deze doelen zijn gebaseerd op het Green House Gas-protocol, een internationaal geaccepteerde methodiek voor de berekening van broeikasgasemissies in de keten. Als onderdeel van onze One Planet Thinking-methode worden in 2014 nog inzichten ontwikkeld ten behoeve van de hieronder genoemde eerste kpi. Daarom kan voor deze kpi in 2014 nog geen doel worden vastgesteld.



Energieverbruik verminderen door inzicht en besparingsmogelijkheden te bieden.

Ons doel  
2014

|   |                                                                                                          |     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4 | Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het gas- en warmteverbruik van klanten op klimaatverandering     | -   |
| 5 | Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het elektriciteitsverbruik van klanten op klimaatverandering     | 5%  |
| 6 | Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het elektriciteitsverbruik van Eneco groep op klimaatverandering | 30% |

## Samen opwekken

De kpi 'CO<sub>2</sub> per geproduceerde kWh' heeft vooral betrekking op de levering van (relatief) schone elektriciteit. Vanaf 2014 is deze doelstelling onderdeel van de hiervoor bij het thema Besparen genoemde nieuwe kpi 'reductie ten opzichte van 2012 van het effect van het elektriciteitsverbruik van klanten op klimaatverandering'. Daarom komt de bestaande kpi 'geproduceerde CO<sub>2</sub>-uitstoot per kWh' te vervallen. Een nieuwe kpi voor het samen met klanten opwekken van energie waar wij vanaf 2014 op zullen sturen is de toename van onze duurzame capaciteit, omdat dit de kern van onze strategie raakt en goed meetbaar is. In het verleden werd hier niet actief op gestuurd en dus is er geen assurance beschikbaar op de historische cijfers. Daarom zijn ze in onderstaand overzicht niet opgenomen.



Samen met klanten, toegankelijk, lokaal en rendabel energie opwekken

|   |                                                                                        | Realisatie<br>2011 | Realisatie<br>2012 | Ons doel<br>2013 | Realisatie<br>2013 <sup>1</sup> | Ons doel<br>2014 |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|---------------------------------|------------------|
| 7 | Duurzame elektriciteitsproductie t.o.v. de totale leveringsportefolio [%] <sup>4</sup> | 9,9                | 12,6               | ≥ 20             | 20,2                            | 20               |
| 8 | CO <sub>2</sub> per geproduceerde kWh [gram] <sup>4</sup>                              | 154                | 227                | ≤ 300            | 113                             | -                |
| 9 | Toename duurzame capaciteit [MW]                                                       | -                  | -                  | -                | -                               | 221              |

## Afnemen

De bij het thema Besparen nieuw gedefinieerde kpi's vervangen vanaf 2014 de onderstaande op de levering van donkergroene energie betrekking hebbende kpi's.



Zorgen voor betaalbare, betrouwbare en schone energie, gecombineerd met excellente klantenservice

|    |                                                                                | Realisatie<br>2011 | Realisatie<br>2012 | Ons doel<br>2013 | Realisatie<br>2013 <sup>1</sup> | Ons doel<br>2014 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|---------------------------------|------------------|
| 10 | Gemiddelde onderbrekingsduur energietoevoer [minuten]                          | 13,8               | 19,5               | ≤ 14,5           | 12,2                            | ≤ 14,5           |
| 11 | Donkergroen gas in de retail leveringsportefeuille [%] <sup>4</sup>            | 0,4                | 1,0                | ≥ 0,5            | 1,4                             | -                |
| 12 | Donkergroene elektriciteit in de retail leveringsportefeuille [%] <sup>4</sup> | 14,3               | 16,1               | ≥ 20,0           | 20,0                            | -                |

## Vakmanschap



Door onze unieke bundeling van expertise en 100 jaar ervaring wordt de kwaliteit in alle aspecten van de bedrijfsvoering verder verbeterd

|    |            | Realisatie<br>2011 | Realisatie<br>2012 | Ons doel<br>2013 | Realisatie<br>2013 <sup>1</sup> | Ons doel<br>2014 |
|----|------------|--------------------|--------------------|------------------|---------------------------------|------------------|
| 13 | LTIR Groep | 1,8                | 1,4                | ≤ 1,6            | 1,1                             | 1,3              |

## Leiderschap

De kpi 'CO<sub>2</sub>-besparing per medewerker' zal vanaf 2014 worden vervangen door de bij het strategiethema Besparen nieuw gedefinieerde kpi 'Reductie ten opzichte van 2012 van het effect van het elektriciteitsverbruik van Eneco Groep op klimaatverandering'. Verder zal vanaf 2014 de kpi 'medewerkersmotivatie' worden vervangen door de kpi 'internal alignment'. Hierdoor kan binnen de groep de bekendheid met en het draagvlak voor onze strategie beter gemeten worden, waardoor hierop ook effectievere sturing kan plaatsvinden.



Eneco toont leiderschap door haar koersvaste, rendabele strategie die alleen in samenwerking met de samenleving gerealiseerd kan worden

|    |                                                                       | Realisatie<br>2011 | Realisatie<br>2012 | Ons doel<br>2013 | Realisatie<br>2013 <sup>1</sup> | Ons doel<br>2014 |
|----|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|---------------------------------|------------------|
| 14 | CO <sub>2</sub> besparing per medewerker t.o.v. 2007 [%] <sup>4</sup> | 30                 | 37                 | ≥ 44             | 39                              | -                |
| 15 | Medewerkersmotivatie <sup>5</sup>                                     | 7,1                | 7,5                | 7,4              | 7,5                             | -                |
| 16 | Internal alignment                                                    | nvt                | nvt                | nvt              | nvt                             | 54,5             |
| 17 | Credit Rating                                                         | A-                 | A-                 | ≥ A-             | A-                              | ≥ A-             |
| 18 | ROACE [%] <sup>6</sup>                                                | 5,0                | 4,1                | 4,8              | 4,7                             | 5,0              |

<sup>1</sup> De scope van de kpi's is opgenomen bij Scope bij strategische kpi's (pagina 78) .

<sup>2</sup> Een maand tevreden Stedin-klienten wordt behaald als in die periode tenminste 75% van de klanten een waardering van 7 of hoger gaven. Over de periode 2011 zijn geen vergelijkende cijfers beschikbaar.

<sup>3</sup> De methodiek voor de berekening van de Net Promotor Score Eneco is in 2013 veranderd. Ten opzichte van de eerdere methode vallen de scores 4 punten lager uit. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn ook de doelen en (historische) cijfers hiervoor gecorrigeerd.

<sup>4</sup> Ten aanzien van deze strategische kpi's zijn voor 2013 prestatieafspraken met WNF gemaakt.

<sup>5</sup> De cijfers voor deze kpi zijn samengesteld uit afzonderlijke metingen bij Stedin, Joulz en Eneco (energiebedrijf en Holding). Bij het laatst genoemde bedrijfsonderdeel heeft in 2013 geen meting plaats gevonden. Daarom is voor dat onderdeel het cijfer van 2012 gebruikt.

<sup>6</sup> Realisatie 2013 exclusief afwaardering op elektriciteitsgerelateerde vaste activa: 5,5% (2012: 5,1%).

# Kengetallen

| (bedragen in € 1 mln.)                         | 2013   | 2012   | 2011   | 2010   | 2009   |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Resultaten</b>                              |        |        |        |        |        |
| Totale opbrengsten <sup>1</sup>                | 5.251  | 5.256  | 5.007  | 4.922  | 5.245  |
| Opbrengst energie en energiegerelateerd        | 5.026  | 5.082  | 4.839  | 4.722  | 5.018  |
| Brutomarge energie en energiegerelateerd       | 1.749  | 1.620  | 1.442  | 1.294  | 1.325  |
| Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) | 877    | 776    | 711    | 576    | 564    |
| Bedrijfsresultaat (EBIT)                       | 395    | 335    | 388    | 274    | 268    |
| Nettoresultaat                                 | 241    | 233    | 204    | 141    | 177    |
| Kasstroom uit operationele activiteiten        | 792    | 727    | 1.117  | 670    | 729    |
| <b>Vermogen</b>                                |        |        |        |        |        |
| Groepsvermogen                                 | 4.593  | 4.447  | 4.353  | 3.890  | 3.900  |
| Rentedragende schulden                         | 1.911  | 1.800  | 1.859  | 1.947  | 2.087  |
| Balanstotaal                                   | 9.203  | 8.804  | 8.645  | 7.577  | 7.691  |
| Investerings in materiële vaste activa         | 846    | 710    | 734    | 730    | 523    |
| <b>Ratio's</b>                                 |        |        |        |        |        |
| Groepsvermogen/totaal vermogen                 | 49,9%  | 50,5%  | 50,4%  | 51,3%  | 50,7%  |
| Interest coverage rate <sup>2</sup>            | 9,3    | 8,8    | 8,8    | 6,2    | 7,4    |
| <b>Medewerkers</b>                             |        |        |        |        |        |
| LTIR                                           | 1,1    | 1,4    | 1,8    | 2,6    | 4,3    |
| Aantal FTE's gemiddeld                         | 7.018  | 6.839  | 6.596  | 6.622  | 6.137  |
| Ziekteverzuim                                  | 3,9%   | 4,3%   | 4,5%   | 4,6%   | 4,7%   |
| <b>Verkoopvolumes</b>                          |        |        |        |        |        |
| Elektriciteit (GWh) <sup>3</sup>               | 21.925 | 25.201 | 27.457 | 24.435 | 24.295 |
| Gas (miljoen m <sup>3</sup> )                  | 5.723  | 5.748  | 5.914  | 6.704  | 5.900  |
| Warmte (TJ)                                    | 12.302 | 11.704 | 11.350 | 13.157 | 11.436 |

<sup>1</sup> Totale opbrengsten: Opbrengst energie en energie gerelateerd alsmede Overige opbrengsten.

<sup>2</sup> Interest coverage rate: Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen gedeeld door financiële baten en lasten.

<sup>3</sup> Inclusief handelsvolumes Eneco Energy Trade.



## Bericht Raad van Bestuur

# Samen met de klant

Duurzame energie voor iedereen, dat is en blijft onze missie. Vanuit onze verbondenheid met de samenleving voelen we ons verantwoordelijk om samen met onze klanten te werken aan schone, betrouwbare en betaalbare energie. We zetten in op het besparen, het samen opwekken en het leveren van duurzame energie. En we blijven zoeken naar nieuwe manieren om hier invulling aan te geven.

Onze belangrijkste samenwerkingspartners zijn onze klanten. Mensen en organisaties zijn op veel manieren klant van Eneco. Het zijn de bewoners van huizen die aangesloten zijn op onze energienetten, huiseigenaren met onze zonnepanelen op het dak, omwonenden van onze energie-installaties, mensen die bij ons apparatuur hebben gekocht en bedrijven die onze energie afnemen of energie aan ons leveren.

Onze klanten zijn ons vertrekpunt. Daarom hebben we in 2013 de klant nog nadrukkelijker centraal gesteld in ons denken en handelen.

### Luisteren naar de klant

De klant centraal stellen, dat betekent luisteren – écht luisteren – naar wat onze klant te zeggen heeft. Hoe ervaren klanten onze diensten en producten? Waaraan heeft onze klant behoefte? Welke ambities leven er? We betrekken onze klanten steeds meer bij de ontwikkeling van onze producten en diensten. Producten en diensten die voor hen daadwerkelijk verschil maken, zoals bijvoorbeeld slimme meters, restwarmte, aangepaste straatverlichting en energiedisplays. Zo werken we als partners samen aan efficiënt gebruik van energie.

En we kijken breder. We luisteren ook naar partijen waar we op andere manieren mee verbonden zijn, zoals bewoners in de buurt van onze energieprojecten, politici die wetgeving ontwikkelen en belangenverenigingen die het welzijn van mens en natuur nastreven. Eneco wil onderdeel zijn van de maatschappij, internationaal, nationaal, regionaal en lokaal. Ik geef een paar voorbeelden om dit te illustreren.

- Vooruitlopend op de uitkomsten van het Energieakkoord, dat in september werd gesloten, is Eneco begin 2013 een samenwerking met Solar Green Point aangegaan. Op het dak van de Haagse Caballero Fabriek heeft Solar Green Point 1.000 zonnepanelen aangebracht voor een collectief van zonnepaneeleigenaren nieuwe stijl. Dit project is een uitkomst voor mensen die geen zonnepanelen op hun eigen dak kunnen of willen plaatsen.
- Met het Wereld Natuurfonds werken we aan een 'One Planet Thinking'-model. Het is onze ambitie om de energiebehoefte van onze klanten en onze eigen organisatie binnen de grenzen van een leefbare planeet te brengen. Vooral met het oog op de generaties na ons.
- Netbeheerder Stedin start met de eerste fase van de grootschalige uitrol van slimme energiemeters in de Hoeksche Waard. In de periode januari tot en met juni 2014 vervangt de netbeheerder bij 37.000 huishoudens en kleinzakelijke klanten de traditionele meters door slimme energiemeters. In diverse gemeenten in het gebied houden we ter voorbereiding informatieavonden.
- Ecofys werkt samen met diverse partners aan het project 'Smart Grid: rendement voor iedereen!' waarbij zij in twee pilots in Utrecht en Amersfoort diensten op het gebied van smartgrids ontwikkelt en test. Het gaat om diensten als advies over het energieverbruik, prikkels voor het in tijd verschuiven van energieverbruik, vraagsturing op afstand en slim laden van elektrische autos die door meer gebruikers worden gedeeld.
- In de voorbereidingsfase van het Macritch Hill windproject in Schotland hebben we samen met de plaatselijke bewoners een **lijst van afspraken** opgesteld. Hierin hebben we vastgelegd hoe we zullen samenwerken bij de ontwikkeling van het windpark. Ook geven we hierin de garantie dat wij tijdens en na het planningsproces rekening zullen houden met hun inbreng.

Deze voorbeelden weerspiegelen onze visie voor de toekomst: duurzaam, decentraal, samen. Eneco kiest voor een duurzame strategie, omdat dit de beste weg is - in maatschappelijk, ecologisch én in bedrijfseconomisch opzicht - om de maatschappij ook in de toekomst van energie te kunnen blijven voorzien. Wij zien een toekomst waarin we energie gebruiken die steeds meer door burgers en bedrijven zelf wordt opgewekt. Zo worden zij zelf producent en leverancier. Dit betekent dat de relatie met onze klanten aan het veranderen is: energie wordt een samenspel.

### Betrokken en oplossingsgericht

Luisteren is een belangrijke eerste stap, maar uiteindelijk gaat het om de oplossingen. Oplossingen voor behoeften, problemen en ambities. En om goede oplossingen te vinden delen we graag onze kennis en kunde. Samen met onze partners verbeteren we bestaande technologieën en ontwikkelen we nieuwe, waarmee klanten energie besparen en waarmee we duurzame energie efficiënter en goedkoper kunnen opwekken.

- Voor Belgacom, een van de grootste telefoonbedrijven van België, voorzien we een honderdtal winkels van lokaal opgewekte windenergie.
- Bij de fabriek van Audi in Vorst hebben we geïnvesteerd in het grootste zonnepanelendak van België. De opgewekte stroom wordt volledig in de Audi fabriek gebruikt.
- In 2013 startten we met de ontwikkeling van ons eerste grote zonne-energie project in Groot-Brittannië. Via een private elektriciteitsverbinding gaat de 10 MegaWatt aan stroom uit deze installatie direct naar de nabijgelegen Honda-fabriek bij Swindon.
- Onze revolutionaire thermostaat Toon, die klanten inzicht geeft in hun energieverbruik, is al in veel huiskamers te vinden. In 2013 verkochten wij er 29.000. Onze klanten waarderen Toon gemiddeld met een 7,5.
- Met onze Energy Savings Companies (ESCO) bieden we een pakket op maat voor energiebesparing en -efficiency, waarbij we de eigenaren van de betreffende gebouwen alle zorg uit handen nemen. Bij De Kunsthal, een expositieruimte in Rotterdam die twintig jaar geleden is gebouwd, zorgt een ESCO met energiebesparende maatregelen als isolatie en klimaatbeheersing voor een besparing van 30 procent.
- Wij zetten gelijkstroom in wanneer dat tot energiebesparing en grondstofbesparing leidt. In 2013 hebben wij een gelijkstroomnet in het glastuinbouwgebied PrimaViera (Haarlemmermeer) opgeleverd.

- Onze netbeheerder Stedin heeft in 2013 in het Botlekgebied een stoompijpleiding in gebruik genomen waarmee reststoom van het ene bedrijf naar een ander bedrijf wordt getransporteerd. Daarmee gaat het stoomontvangende bedrijf besparen op gasverbruik en vermindert de CO<sub>2</sub>-uitstoot. In het havengebied kan zo 200 tot 400 kiloton aan CO<sub>2</sub>-emissies per jaar worden uitgespaard.
- Steeds meer klanten kiezen bewust voor het gebruik van ons elektriciteitsproduct HollandseWind, elektriciteit die is opgewekt met windmolens in eigen land. In 2013 groeide het aandeel Hollandse Wind bij onze zakelijke klanten tot 35 procent van alle verkochte groene elektriciteit. Ook bij de huishoudelijke klanten is de belangstelling groot.

Goed naar de klant luisteren om oplossingen te vinden betekent ook dat we onze organisatie daarop inrichten, een proces dat we doorzetten in 2014. En daarbij is het handhaven van een veilige werkomgeving cruciaal. Voor onze medewerkers en voor bij onze projecten ingeschakelde (onder)aannemers. Onze veiligheidsprestatie weten wij door continue aandacht jaar op jaar te verbeteren. We blijven ook organisatorisch veranderen: voor onze klanten zal er in 2014 één loket zijn, waar zij met al hun zaken terecht kunnen. Zo wordt iedereen beter, sneller en eenduidig geholpen.

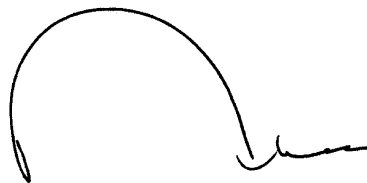
We luisteren niet alleen naar het individu, maar kijken ook goed naar wat de maatschappij nodig heeft, wat wij als bedrijf kunnen betekenen voor de samenleving in Nederland en in andere landen. Hebben we de juiste koers, investeren we in de juiste energiebronnen? Ondanks grote tegenstellingen in belangen kwamen werkgevers, vakbonden en milieuorganisaties met de Nederlandse overheid in 2013 tot een Energieakkoord, een marsroute naar veel meer duurzame energie en energiebesparing. Eneco heeft haar aandeel daarvoor geleverd en onderschrijft de uitkomst. Het bevat concrete afspraken over hoe ons land van vier procent duurzame energie nu, in de komende tien jaar tot 16 procent zal komen. Wij zullen daar onze bijdrage aan leveren, met oog voor de belangen van de maatschappij. Dit doen we bijvoorbeeld ook in Groot-Brittannië, waar we nauw samenwerken met de gemeenschap rond onze installaties die elektriciteit produceren, zoals windparken. Uitgangspunt is dat de gemeenschap daarvan voordeel kan genieten. In 2013 voltooiden we het 69MW Lochluichart windpark in de Schotse hooglanden, waarbij we 3,5 miljoen pond besteedden aan lokale werkactiviteiten. We openden ook een operationele basis in Inverness, die lokale werkgelegenheid oplevert.

### Een sterk bedrijf, een duurzame toekomst

2013 was in financieel opzicht een goed jaar voor Eneco. De omzet van 5.251 miljoen euro is vrijwel gelijk aan die van het jaar ervoor (5.256 miljoen euro) en het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) steeg van 776 naar 877 miljoen euro. Eneco blijft een solide onderneming en dat is van een niet te onderschatten belang. Europese landen hebben immers sterke energiebedrijven nodig, die investeren in een duurzame toekomst en die klimaatdoelen helpen realiseren. Met projecten als de biomassacentrale Eneco Bio Golden Raand, diverse windparken, de aanleg van een grote warmtetransportleiding en het slimmer maken van energienetten heeft Eneco ook dit jaar flink geïnvesteerd in het verduurzamen van onze energievoorziening. Het totaal aan duurzame investeringen in 2013 bedroeg zo'n 400 miljoen euro. Enkele voorbeelden:

- De realisatie van Eneco Bio Golden Raand in Delfzijl, die houtsnippers omzet in elektriciteit en ons 49,9 MW duurzaam vermogen extra oplevert. In dezelfde gemeente hebben wij al enkele windmolens en we werken nauw samen met Groningen Seaports om meer installaties te plaatsen. Het project Delfzijl Noord, met 19 molens, is reeds in aanbouw en samen met de omgeving geven we verschillende nieuwe projecten verder vorm. Op het gebied van nieuwe energie-infrastructuren als warmte, stoom, CO<sub>2</sub> en syngas werken we in deze regio samen met Groningen Seaports aan het verder ontwikkelen van (rest-) energie-uitwisseling tussen bedrijven in het energie- en het chemiecluster.
- In 2013 is Eneco gestart met de aanleg van een nieuw leidingtracé van 17 kilometer om warmte van de afvalenergiecentrale AVR in Rozenburg naar Rotterdam te transporteren. Na inbedrijfstelling in 2014 kan Eneco via het bestaande lokale warmtenet duurzame warmte leveren aan 45.000 woningen en bedrijven in Rotterdam. Hiermee besparen we 95 kiloton CO<sub>2</sub>-uitstoot op jaarbasis. De aanleg, die een flinke investering vergt, gaat in nauw overleg met de omwonenden.
- Ook in de gas- en elektriciteitsnetten vinden forse investeringen plaats, met een flink aandeel in de ontwikkeling van slimme netten. Voorbeelden hiervan zijn het project Couperus in de Haagse wijk Ypenburg en een slim net in de wijk Hoog Dalem in Gorinchem, dat inzicht biedt in energiegebruik, gebruik van zonnepanelen faciliteert en opslag van elektrische energie mogelijk maakt.
- We investeren in een eigen 'kweekvijver' van technici, onder andere door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een nieuw perspectief te bieden met een opleiding tot monteur elektriciteit of gas. We werken hierbij samen met de gemeenten Rotterdam en Amsterdam.

Het is onze ambitie om als sterk bedrijf te blijven investeren. Het grootste risico dat we lopen is een mogelijk gedwongen splitsing van Eneco, omdat dit onze financieringskracht voor het implementeren van onze strategie verzwakt. Daarom blijft het ons streven om één geïntegreerde energie-onderneming te blijven.



Jeroen de Haas  
Voorzitter Raad van Bestuur Eneco Holding N.V.

## Duurzaam omgaan met de aarde

# One Planet Thinking

Volgens het Living Planet-rapport van het Wereld Natuur Fonds (WNF) verbruiken we wereldwijd ieder jaar anderhalf keer de aarde. Het is onze ambitie om het energieverbruik van onze klanten en onszelf binnen de grenzen van een leefbare planeet te brengen. Niet alleen voor onszelf, maar ook voor de generaties na ons. Dat is wat onze klanten van ons mogen verwachten. Pas dan zullen we onze missie 'Duurzame energie voor iedereen' hebben gerealiseerd. We zoeken daarin de samenwerking met onze klanten, leveranciers en andere partners.



De eerste resultaten laten zien dat de milieu-impact van de elektriciteitsvoorziening aan onze klanten relatief het grootst is op klimaatverandering. Daarbij doen we het ten opzichte van het Europese gemiddelde (429 gram CO<sub>2</sub>/kWh in 2010, bron IEA) erg goed. Zie (pagina 159) voor een toelichting op de eerste resultaten.

### Partners in duurzaamheid

We hebben nog een lange weg te gaan om de energievraag van onze klanten en van onszelf binnen de grenzen van een leefbare planeet te brengen. Dit geldt ook voor de verdere ontwikkeling van het OPT-model en het oplossen van de dilemma's die we tegenkomen. Het eerste dilemma is de vraag of we de global planetary boundaries wel moeten willen vertalen naar lokaal bedrijfsniveau. Daarbij kunnen namelijk ethische dilemma's ontstaan over verdeling of fair share. Het tweede dilemma is wat ons te doen staat wanneer voor een impactcategorie geen breed geaccepteerde wetenschappelijke grens gevonden wordt.

Maar gelukkig staan we niet alleen in onze ambitie. Uit de positieve reacties van andere bedrijven blijkt dat we met One Planet Thinking in een behoefte voorzien. Daarom nodigen we iedereen die zich werkelijk wil inzetten voor duurzaamheid uit om samen te werken en het model verder te ontwikkelen en uit te bouwen: andere Climate Savers van het WNF, bedrijven, organisaties en onderzoekers. Onze droom: een wereldwijde standaard en een onafhankelijk methode, die tot ieders beschikking staat. Een open source-platform, dat onderzoekers, organisaties en andere belanghebbenden kunnen blijven ontwikkelen.

#### Dilemma's

De kracht van One Planet Thinking (OPT) is dat het is gebaseerd op actuele wetenschappelijke inzichten in alle dimensies van duurzaamheid, en dat het tegelijkertijd krachtige en intuïtieve communicatie mogelijk maakt. De combinatie van deze twee belangen in één model geeft OPT de potentie voor brede toepassing. Door nieuwe wetenschappelijke inzichten en gebruikerservaringen die ontstaan door de open source aanpak zal het model een continue ontwikkeling doormaken. In de ontwikkeling tot nog toe is Eneco twee dilemma's tegengekomen.

Het eerste dilemma is de vraag of we de global planetary boundaries wel moeten willen vertalen naar lokaal bedrijfsniveau. Daarbij kunnen namelijk ethische dilemma's ontstaan over verdeling of fair share. Het alternatief is dat we de absolute milieu-impacts uit assessments (LCA's) bepalen en dat we vervolgens deze milieu-impact terugdringen. Als we alleen de milieu-impacts terugdringen geeft dit geen beeld van de hoeveelheid reductie die nodig is. Ook sluit dit minder aan bij de gangbare werkwijze in het bedrijfsleven, waarin men een doelstelling SMART definieert, een strategie uitstippelt en de voortgang monitort.

Het tweede dilemma is de vraag wat ons te doen staat wanneer voor een impactcategorie geen breed geaccepteerde wetenschappelijke grens gevonden wordt. Aanvaard je dan een maatschappelijk geaccepteerde bron, zoals bijvoorbeeld een wet of een richtlijn? Of laat je het model onvolledig door op deze impactcategorie geen grens vast te stellen?

Specifiek voor de categorie fijn stof is de One Planet-grens gebaseerd op normen zoals ze zijn vastgelegd in de World Health Organisation's Air Quality Guideline. Deze normen zijn overigens aanzienlijk strikter dan de normen voor fijn stof zoals die zijn vastgelegd in Europese en Nederlandse wet- en regelgeving.

Ook bij de verdere uitwerking van One Planet Thinking verwacht Eneco deze dilemma's tegen te komen. Om deze dilemma's te adresseren zullen we vanaf 2014 wetenschappers direct en actief betrekken in de verdere ontwikkeling van One Planet Thinking. We vinden het belangrijk dat wij en andere bedrijven een kompas krijgen voor onze duurzame ontwikkeling en we accepteren dat dit kompas niet in alle opzichten feilloos zal zijn.

## Trends en ontwikkelingen

# Ontwikkelingen in de energiemarkt

De energiemarkten in Europa zijn in transitie van een centraal gestuurde energievoorziening, gebaseerd op fossiele brandstoffen, naar een decentrale duurzame energievoorziening waarin eindgebruikers zelf hun energie opwekken, opslaan en onderling uitwisselen.

### Groeiende energievraag wereldwijd en verschuivende machtsverhoudingen

De toename van de bevolking en de gemiddelde welvaart in de wereld zorgt voor een sterke groei in de vraag naar voedsel, water, consumptiegoederen en energie. De vraag naar energie zal volgens de International Energy Agency in 2035 wereldwijd ongeveer verdubbeld zijn ten opzichte van 2011. Het 'center of gravity' van de vraag naar energie verschuift hierbij naar de opkomende economieën in met name China, India en Zuidoost-Azië. Volgens de IEA (World Energy Outlook, 2013) staat China op het punt om de grootste olie-importeur ter wereld te worden. India zou deze status voor kolen rond 2020 moeten bereiken. Met de vondsten van en boringen naar schaliegas in de Verenigde Staten wordt dit land zelfvoorzienend met betrekking tot zijn energiegebruik. De internationale machtsverhoudingen veranderen hierdoor aanzienlijk.

Bedrijfsleven, overheden en burgers staan wereldwijd voor de uitdaging om op een zodanige manier aan de groeiende energievraag tegemoet te komen dat ook toekomstige generaties in hun levensbehoeften kunnen blijven voorzien met behulp van wat de aarde en atmosfeer kunnen voortbrengen en absorberen. In de prognoses van de International Energy Agency groeit de productie van energie uit duurzame bronnen aanzienlijk sterker dan uit kolen, gas, olie of kernenergie. In 2035 zal ongeveer 25 procent van de totale wereldwijde energievraag duurzaam worden opgewekt met behulp van wind, zon, water en biomassa. De duurzame opwekking van energie vindt niet alleen plaats in de ontwikkelende landen maar in sterk toenemende mate ook in de ontwikkelende economieën. Zo verwacht de IEA dat China in 2035 meer duurzame energie produceert dan Europa, de VS en Japan samen.

Deze wereldwijde ontwikkelingen zijn relevant voor Eneco en haar klanten vanwege de toenemende afhankelijkheid van

Europa van import van fossiele brandstoffen en vanwege de impact van de energiebehoefte op de geopolitieke verhoudingen met de exporterende landen. Daarnaast heeft de wereldwijde groei van duurzame energie-opwekking een positief effect op de schaalvoordelen in de productie van bijvoorbeeld zonnepanelen en windmolens, waardoor de kostprijs van de productie van duurzame energie naar verwachting verder zal dalen.

### Europese energievoorziening in transitie naar duurzaam, decentraal, samen

In Europa is er niet zozeer sprake van een groei in de vraag naar energie, maar is de energievoorziening in een fundamentele transitie. De energiemarkt ontwikkelt zich van een centraal gestuurde energievoorziening, gebaseerd op fossiele brandstoffen, naar een decentrale duurzame energievoorziening waarin eindgebruikers zelf hun energie opwekken, opslaan en onderling uitwisselen. De Europese energie- en klimaatdoelstellingen voor 2020 en 2030 vormen een belangrijke drijvende kracht achter deze transitie.

#### Fase 1 - Centraal

De energievoorziening werd in het verleden - en wordt nog steeds - grotendeels gekenmerkt door elektriciteitsproductie in grootschalige centrales, op basis van kolen en gas of kernenergie. Vanuit deze grote centrales wordt de elektriciteit via de verticale transport- en distributienetwerken in één richting naar de verbruikers gestuurd. De nadelen van dit systeem van energievoorziening zijn: veel netverliezen, beperkt hergebruik van restwarmte, veel CO<sub>2</sub>-uitstoot en weinig keuzemogelijkheden voor klanten, behalve voor wat betreft hun leverancier en het product (groene of 'grijze' energie).

#### Fase 2 - Transitie

We bevinden ons in een transitiefase waarin het aandeel duurzame energie groeit, met name door grootschalige

duurzame opwekking in bijvoorbeeld windparken (op land en op zee) en uit biomassa. In deze fase functioneren grote centrales voornamelijk als back-up voor de uren dat windsnelheid en zonintensiteit afnemen. Deze back-up is idealiter zo flexibel en duurzaam als mogelijk. Gas kan in deze fase een cruciale rol als transitiebrandstof spelen vanwege de responstijd, de mate van op- en afregelen en de lage CO<sub>2</sub>-uitstoot van gasgestookte elektriciteitscentrales.

### Fase 3 - Duurzaam Decentraal Samen

Deze transitie zal naar onze verwachting ook doorzetten. Daarvan zijn nu al tekenen zichtbaar. De energievoorziening ontwikkelt zich naar een systeem waarin energie wordt opgewekt door eindgebruikers zelf. Elektriciteit wordt niet meer over grote afstanden getransporteerd maar wordt decentraal opgewekt en direct gebruikt ofwel opgeslagen of lokaal uitgewisseld: Duurzaam Decentraal Samen. Ook krijgt de eindverbruiker in toenemende mate inzicht in en controle over zijn energieverbruik en decentrale productie. De klant wordt een actief deel van het energiesysteem.

Investerings in de energietransitie betreffen niet alleen de duurzame opwekking en opslag, maar ook de systemen voor het meten en distribueren van alle energiestromen. Netten worden meer horizontaal dan verticaal georiënteerd. De vele lokale energiestromen worden continu gemeten en de informatie daarover is continu en direct toegankelijk. Het belang van real-time meetdata neemt verder toe en er zullen nieuwe diensten en bedrijven ontstaan die van deze data zinvolle informatie maken. Slimme meters en bijvoorbeeld de Toon van Eneco vormen nog slechts het begin.

Samenwerking tussen marktpartijen is onontbeerlijk om de energietransitie op een efficiënte wijze te realiseren. In de eindfase van Duurzaam Decentraal Samen zorgen leveranciers en netbeheerders er samen met eindgebruikers voor dat de energievraag en opwekking op decentraal niveau in evenwicht blijven, waardoor eventuele overschotten of tekorten zo efficiënt mogelijk lokaal kunnen worden opgeslagen of

uitgewisseld. Eneco realiseert nu al DDS projecten. Bijvoorbeeld lokale opwekking van elektriciteit uit wind voor Fuji Film in Tilburg. Duurzame opwekking van elektriciteit met zonnepanelen op de daken van de Audi fabriek in Brussel. Decentraal load management bij warmtepompen in appartementen gebouw Couperus in Ypenburg, Den Haag. Of customer care diensten voor de energie coöperatie in Lochem.

### Merkbare transitie

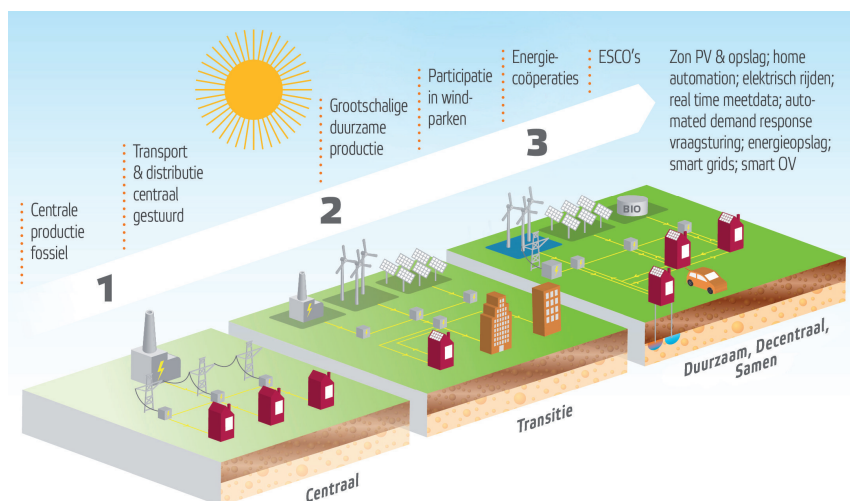
Dat deze energietransitie in volle gang is, is anno 2013 direct merkbaar in de Europese energiemarkten. Er is sprake van overcapaciteit bij de conventionele centrales, energie wordt in toenemende mate in de vorm van elektriciteit gebruikt en die elektriciteit wordt in toenemende mate decentraal opgewekt.

### Overcapaciteit conventionele centrales door hoger aanbod duurzame energie

In 2013 was er in Noordwest-Europa sprake van een relatief lage stroomvraag. Door deze lage vraag en de groei van duurzame energie is er een overvloed aan conventioneel productievermogen. Dit had als gevolg dat gasgestookte elektriciteitscentrales een historisch laag niveau bereikten voor wat betreft het aantal uren waarvoor ze moesten worden ingeschakeld. Deze trend is niet alleen in Nederland merkbaar. In Duitsland is de situatie nog acuter, doordat de regering al langere tijd een sterk stimuleringsbeleid voor duurzame energie voert. Mede door de overcapaciteit in conventionele elektriciteitsproductie hebben diverse grote Europese energieconcerns in 2013 herstructureringsplannen en nieuwe strategische koersen aangekondigd.

### Steeds meer elektrisch in plaats van gas en andere energiedragers

Energie wordt in toenemende mate in de vorm van elektriciteit gebruikt. Zo is het aantal elektrisch aangedreven voertuigen op de Nederlandse wegen gestegen van van 7.500 eind 2012 naar ruim 19.000 per 1 januari 2014 (bron: stichting e-laad). Daarnaast worden voor de verwarming van woonhuizen in toenemende mate warmtepompen ingezet in plaats van gasgestookte HR cv-ketels, waardoor gas wordt vervangen door





elektriciteit voor de warmtepomp of zonneboiler. Deze trend van decentrale elektrificatie zal de komende decennia verder doorzetten. Hierdoor zal de vraag naar elektriciteit verder blijven toenemen, ten koste van de vraag naar andere energievormen zoals gas.

### Meer decentraal opgewekte energie

Het decentraal opwekken van elektriciteit met bijvoorbeeld zonnepanelen is over de afgelopen jaren aanzienlijk aantrekkelijker geworden voor kleinverbruikers. De kostprijs van zonnepanelen is zodanig gedaald dat voor eindgebruikers het zelf opwekken even duur is geworden als het afnemen van elektriciteit (inclusief belastingen) uit het net. De daling van de kostprijs van elektriciteit uit zonnepanelen zal zich naar verwachting de komende jaren nog verder doorzetten. Op termijn verwacht Eneco dat de kostprijs van elektriciteit uit zonnepanelen, samen met de kosten voor opslag van elektriciteit in batterijen, voor huishoudens even aantrekkelijk zal worden als afname van elektriciteit via het net. Daarmee kunnen huishoudens dag en nacht over elektriciteit beschikken, zonder verdere support of back-up vanuit het elektriciteitsnet.

### Toenemende betrokkenheid van eindgebruikers in Nederland en België

#### Een duurzaam Energieakkoord

De Europese klimaatdoelstellingen voor 2020 bestaan uit 20 procent energiebesparing, 20 procent duurzame energie en 20

procent reductie van uitstoot van CO<sub>2</sub>. Nederland heeft zich in dit kader in de EU gecommitteerd aan de doelstelling dat 14 procent van het finale energiegebruik in 2020 uit duurzame bron afkomstig zal zijn. Het finale energieverbruik bestaat uit de vraag naar energie voor transport, warmte en elektriciteit.

In 2013 begon een nieuw en belangrijk hoofdstuk in de verduurzaming van het energiesysteem in Nederland. Overheid, marktpartijen en belangenorganisaties hebben in september 2013 het Energieakkoord bereikt. Het akkoord streeft naar de doelstelling van 14 procent duurzame energie in het finale energiegebruik in 2020. De belangrijkste doelstellingen in het Energieakkoord zijn:

- De toename van aandeel hernieuwbare energie van de huidige 4 procent naar 14 procent in 2020 met een doorkijk naar de jaren erna, vertaald in een doelstelling van 16 procent in 2023
- De stimulering van energiebesparing tot 100 PetaJoule (PJ) in 2020, overeenkomend met gemiddeld 1,5 procent per jaar
- De doelstelling om duurzame opwekking te stimuleren naar 6000 MW wind op land en 4150 MW wind op zee
- Het sluiten van de 'oude' kolencentrales en het stellen van een plafond aan de bijstook van biomassa in kolencentrales
- Het versterken van de werkgelegenheid door 15.000 voltijdsbanen in de eerstkomende jaren

| Ontwikkeling elektriciteit productie Nederland (o.b.v. Energieakkoord) | 2012     | 2020               | gemiddelde groei per jaar |
|------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|---------------------------|
| Wind op land                                                           | 2.208 MW | 6.000 MW/ 54 PJ    | 9,5%                      |
| Wind op zee                                                            | 230 MW   | 4.150 MW/ 60-65 PJ | 30,1%                     |
| Biomassa bijstook                                                      | 11,2 PJ  | 25 PJ              | 7,8%                      |
| Overig duurzaam (o.a. afvalverbranding, overige verbranding)           | ~55 PJ   | tot 186 PJ (2023)  | 11,7%                     |

Eneco heeft actief bijgedragen aan de onderhandelingen rondom het Energieakkoord. Zij gelooft dat hiermee een breed draagvlak is gecreëerd voor de marsroute naar een veel duurzamere energievoorziening.

Het Energieakkoord is ook direct relevant voor de eindgebruikers, bijvoorbeeld vanwege de financiering van energiebesparende maatregelen voor particuliere woningeigenaren en woningcorporaties. Maar ook vanwege de nieuwe regeling waarbij coöperaties een verlaging van energiebelasting wordt geboden voor lokale productie van bijvoorbeeld zonne-energie. Hierdoor zullen lokale coöperaties een verdere ontwikkeling door kunnen maken. Eneco juicht deze initiatieven toe en helpt bij de ontwikkeling ervan met diverse diensten en concrete stappenplannen.

### Energie niet langer low-interest product; de vraag naar duurzame energie groeit

Consumenten wisselen in toenemende mate van energieleverancier. Vorig jaar is in Nederland zo'n 13 procent overgestapt. Dit is een toename ten opzichte van de ongeveer 11 procent het jaar daarvoor (ACM trendrapportage november 2013). De verwachting is dat deze trend verder zal doorzetten.

Prijs blijft de belangrijkste reden voor klanten om over te stappen.

Tegelijkertijd kiezen steeds meer klanten bewust voor duurzame energie. Eneco levert aan huishoudelijke klanten uitsluitend groene stroom. Steeds meer klanten kiezen bewust voor meer specifieke duurzame energie zoals Eneco HollandseWind: 7 procent van de klanten van Eneco heeft in 2013 voor dit product gekozen. Ook nemen klanten op steeds grotere schaal producten af die energie-inzicht vergroten en energiebesparing mogelijk maken, zoals bijvoorbeeld Eneco's slimme thermostaat Toon.

Daarnaast hebben consumenten in 2013 meer moeite met het betalen van hun energierekening dan in voorgaande jaren. De economische recessie speelt hierbij zeker een rol. In 2013 werd het effect van een nog altijd negatief economisch klimaat nog eens versterkt door een extreem koude winter aan het begin van het jaar, waardoor energierekeningen hoger uitvielen. Wij zien dat consumenten steeds actiever nadenken over energiegebruik en vervolgens ook steeds vaker handelen om hun energiegebruik te verminderen.

Eneco blijft zich inspannen om naast een concurrerende prijsstelling ook de duurzame visie uit te dragen en klanten bewust te maken van de mogelijkheden om energie te besparen en zelf duurzaam op te wekken.

## Strategische richting

# Duurzame energie voor iedereen

Door volledig duurzaam te voorzien in de energiebehoefte van onze klanten houden we energie beschikbaar, betaalbaar en schoon voor huidige en toekomstige generaties. Eneco helpt haar klanten om energie te besparen, zelf op te wekken en duurzame energie af te nemen en uit te wisselen. De toekomst van de energievoorziening zien wij als duurzaam en decentraal, waarbij het thema 'samen' een cruciale rol speelt.

De strategie van Eneco Groep is gebaseerd op de visie dat de energietransitie naar Duurzaam Decentraal Samen in de Europese energiemarkten onomkeerbaar in gang is gezet. In deze energietransitie spelen eindgebruikers de hoofdrol. De techniek stelt eindgebruikers nu al in staat om hun energie zelf op te wekken, maar binnen afzienbare termijn zullen ze dezelfde energie kunnen opslaan en met elkaar kunnen uitwisselen. De rol van energiebedrijven verandert daardoor fundamenteel. Zij zijn niet langer de sturende factor in de energievoorziening en bepalen niet meer de technologieën om energie op te wekken. De energiebedrijven van de toekomst zullen veel meer als dienstverlener voor eindgebruikers moeten functioneren. Onze strategie is erop gericht om onze klanten in elke stap van de transitie van de nodige diensten en ondersteuning te voorzien.

### Onze missie

Duurzame energie voor iedereen, dat is onze missie. Door duurzame energie voor iedereen te realiseren willen wij ervoor zorgen dat onze klanten vandaag en in de toekomst kunnen rekenen op betaalbare, betrouwbare en schone energie.

### Strategische thema's

#### Besparen

Samen met onze klanten dringen we het energieverbruik terug. Dat doet Eneco door inzicht te bieden in het verbruik en met praktische producten en diensten zoals slimme meters, energiezuinige cv-ketels en persoonlijk besparingsadvies. Niet alleen goed voor de portemonnee en het milieu, maar ook echt duurzaam: wat je niet gebruikt, hoef je niet op te wekken. En

Strategic framework Eneco



met meer dan 2,2 miljoen klanten tikt het aan. Voor huishoudelijke klanten heeft Eneco de Toon ontwikkeld, die klanten op een aantrekkelijke en toegankelijke manier continu inzicht biedt in hun actuele energieverbruik. Dit inzicht stelt mensen in staat om energie te besparen door onder andere het eigen gedrag aan te passen. De netbeheerder Stedin heeft in 2013 pilots uitgevoerd om bij slimme meters ook displays en apps te leveren waarmee klanten continu inzicht verkrijgen in hun actuele energieverbruik. Naast inzicht levert Eneco ook gegarandeerde energiebesparingen, met gegarandeerd comfort, waarbij Eneco de investeringen doet. Deze zogenaamde ESCO-diensten leveren we aan zakelijke klanten en woningbouwcorporaties in Nederland. In 2013 heeft Eneco in samenwerking met diverse business partners ESCO's gerealiseerd voor bijvoorbeeld De Kunsthal en de Van Nellefabriek in Rotterdam.

### Samen opwekken

Samen met klanten wil Eneco het lokaal opwekken van energie toegankelijk en rendabel maken. Energie die nodig is voor werken, wonen en leven. Een deel van onze klanten wekt op dit moment al decentraal duurzame energie op voor eigen gebruik en bij overproductie ook voor anderen. In plaats van te betalen voor energie, besparen zij energie en verdienen er zelfs geld mee. Voor deze lokale opwekking ontwikkelt Eneco samen met klanten en andere partners maatwerkoplossingen op basis van zonnepanelen, windturbines, bio-installaties en warmtepompen. En we zorgen voor toekomstgerichte energie-infrastructuren die het uitwisselen van energie zo betrouwbaar en efficiënt mogelijk maken. In 2013 heeft Stedin een stoomnetwerk gerealiseerd waarmee industriële klanten in de Botlek de beschikbare warmte in de vorm van stoom onderling kunnen uitwisselen.

### Afnemen

Eneco zorgt dat klanten kunnen beschikken over betaalbare, betrouwbare en schone energie. Uiteraard kunnen klanten rekenen op excellente klantenservice. Door de snelle technologische ontwikkelingen en dalende kosten zullen steeds meer van onze klanten een deel van hun energiebehoefte zelf kunnen opwekken. De energie die zij aanvullend nodig hebben willen we uit 100 procent duurzame bronnen leveren. Op dit moment nemen al onze particuliere en mkb-klanten al groene elektriciteit af, waarvan we steeds meer zelf duurzaam opwekken. Daarom investeert Eneco, samen met klanten en business partners in energieproductie, met behulp van wind, zon en biomassa. Om voldoende groei te kunnen realiseren en risico's te spreiden investeren we ook in duurzame opwekking in de ons omringende landen. In Groot-Brittannië investeren we in windenergie, in Frankrijk investeren we met name in zon en in Nederland en België ligt onze focus op wind, zon en biomassa. Daarnaast investeert de netbeheerder Stedin substantieel in het ontwikkelen van onze energiedistributienetten in Nederland tot smart-grids, waarmee energiestromen betrouwbaar en efficiënt kunnen worden uitgewisseld. In 2013 heeft Stedin grootschalig geïnvesteerd in bijvoorbeeld de netten op Goeree Overflakkee en de gemeente De Ronde Venen. Daarnaast investeerde Stedin

in 2013 in het hele verzorgingsgebied in storingsverklidders, netautomatisering en self-healing-grid toepassingen.

### Vakmanschap

Met meer dan 100 jaar werken in de energievoorziening beschikt Eneco over ruime ervaring in het opwekken, meten, leveren en distribueren van energie voor onze klanten. Maar met de energietransitie verandert ook ons vakmanschap. In technologieën waarin wij nu investeren, zoals offshore windparken, zorgen we dat we voortdurend onze innovatieve bijdrage leveren en delen met onze partners, om zo de kostencurves zo snel mogelijk te doen zakken. Technologische innovaties volgen elkaar in hoog tempo op. Met de innovaties ontstaan ook nieuwe businessmodellen in de energiewereld. Dat vraagt van Eneco een continue ontwikkeling van kennis en inzicht, van competenties en van vakmanschap. Ons vakmanschap verandert, maar onderwerpen als veiligheid en betrouwbaarheid van de energievoorziening blijven top prioriteit. Het thema veiligheid verandert ook in de uitwerking doordat energie in toenemende mate decentraal wordt opgewekt en daarmee dichterbij de dagelijkse leefomgeving van mensen komt. Veiligheid blijft de nummer 1 prioriteit voor Eneco.

### Leiderschap

Eneco heeft een uitgesproken visie, een sterke missie en volgt een duidelijke duurzame strategie. Daarmee is Eneco in Europa een voortrekkersrol op het gebied van duurzame energie. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat Eneco als enige energiebedrijf in het wereldwijde netwerk van het WNF als Climate Saver wordt erkend. Andere Climate Saver-bedrijven zijn bijvoorbeeld Coca Cola, Volvo, HP, IBM, Johnson & Johnson, KPN, SKF, Nike, Sony, Catalyst, Tetrapak, Elopak, Yingli Solar. Maar ook de samenwerking in ontwikkeling van wind op zee met Mitsubishi Corporation International bevestigt de voortrekkersrol die Eneco vervult.

Wij zoeken de verbinding op alle niveau's: met klanten en leveranciers, maar ook met onze aandeelhouders en kennisinstituten. Zo bouwen wij onze grote projecten vaak in samenwerking met anderen, soms ook met andere energiebedrijven. Zo kunnen wij risico's delen en kennis en kunde bundelen.

### Klant eerst

Klanten zijn de belangrijkste factor in de energietransitie. Eneco wil klanten helpen om de energievoorziening te verduurzamen. Onze rol is steeds meer die van dienstverlener voor onze klanten. Wij zetten de klant daarom op nummer één, in alle aspecten van onze bedrijfsvoering en van ons gedrag. We streven naar tevreden klanten, die samen met Eneco willen werken aan duurzame decentrale energievoorziening. Naar enthousiaste klanten, die samen met Eneco willen investeren in duurzame energie voor iedereen.

### Ambitie en doelstellingen

Eneco streeft ernaar om de energievoorziening in balans te brengen met de aarde. Daarbij gaat het om meer dan alleen

broeikasgassen of CO<sub>2</sub>. Het gaat bijvoorbeeld ook om de uitstoot van fijnstof, de beschikbaarheid van water, de schaarste aan landoppervlak en de uitputting van beschikbare voorraden van mineralen of fossiele brandstoffen. Vele factoren zijn bepalend voor het behoud van de veiligheid en kwaliteit van ecosystemen en het menselijke leven op aarde. Deze integrale opvatting van duurzaamheid is, vanwege de groei van de menselijke bevolking op de aarde tot negen miljard mensen en de wereldwijde groei van de gemiddelde welvaart en de daarmee samenhangende consumptie, niet alleen wenselijk maar ook noodzakelijk.

Om deze brede opvatting van duurzaamheid uit te werken heeft Eneco in 2013 het One Planet Thinking-initiatief opgestart, in samenwerking met Ecofys en met het Wereld Natuur Fonds als sparring partner. One Planet Thinking vertaalt de brede definitie van duurzaamheid naar een framework. Met dit framework kunnen bedrijven de impact van hun bedrijfsprocessen op de planeet inzichtelijk maken en beoordelen in hoeverre zij hun impact op de 13 dimensies van One Planet Thinking moeten bijsturen om binnen de grenzen van één planeet te komen. Eneco nodigt andere bedrijven die een leidende rol in duurzaamheid in hun sector vervullen uit om One Planet Thinking gezamenlijk verder te ontwikkelen.

## Bedrijfsmodel

# Naar een nieuw bedrijfsmodel

De energietransitie vereist ook een fundamentele verandering van de rol van energiebedrijven. Eindgebruikers kunnen met lokale opwekking en opslag in theorie zelfs zonder energiebedrijven of energienetten. Innovaties in energietechnologie voor opwekking en opslag zullen eveneens zorgen voor veranderende bedrijfsmodellen.

Een energiebedrijf verkrijgt haar inkomen met name door het distribueren en leveren van energie. Dat geldt anno 2013 ook voor Eneco. Doordat eindgebruikers steeds meer zelf energie gaan opwekken zullen energiebedrijven minder energie leveren. Daar staat tegenover dat eindgebruikers nieuwe behoeften krijgen, zoals advies, installatie en onderhoud of financiering van die energie-opwekkende systemen. Maar er ontstaat ook behoefte aan lokale uitwisseling van energie of opslag en aan het continu meten van alle energiestromen om daar op real-time basis inzicht in te kunnen hebben.

### Veranderen naar dienstverlener

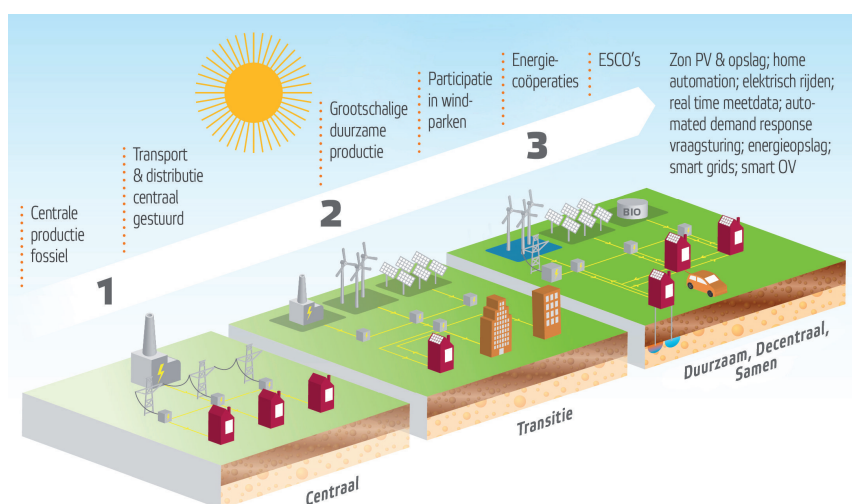
Eneco verandert van energieleverancier en distributeur naar adviseur, dienstverlener en business partner voor haar klanten. Van een bedrijf dat centraal duurzame energie produceert en levert naar een bedrijf dat klanten helpt om zelf decentraal duurzame energie op te wekken, op te slaan en via lokale netten uit te wisselen. Dat vergt ook een fundamentele ontwikkeling

van het bedrijf en haar medewerkers. Nieuwe diensten, nieuwe verdienmodellen en nieuwe samenwerkingsverbanden stellen andere en hoge eisen aan bijvoorbeeld competenties en gedrag en aan bedrijfsprocessen en -systemen.

### Voorbeeld: energiebesparingen realiseren met ESCO's

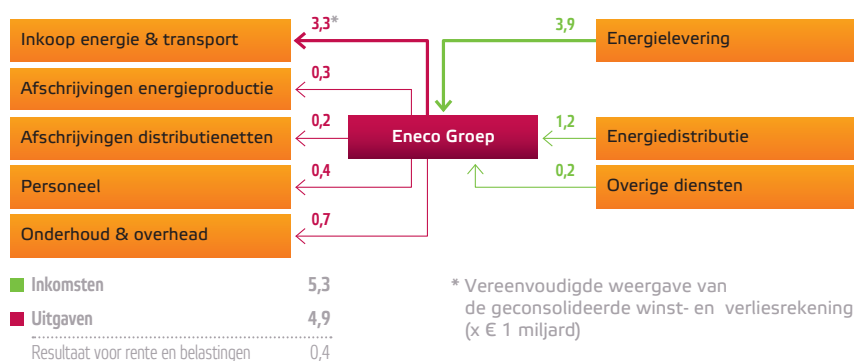
Een goed voorbeeld van de veranderende diensten van Eneco zijn de zogenaamde ESCO-diensten. Eneco leverde deze ESCO-diensten in 2013 aan onder andere De Kunsthal, de Van Nellefabriek en Sportcentrum Papendal.

Bij deze klanten adviseert, realiseert, financiert en beheert Eneco specifieke maatregelen voor energiebesparing, die tegelijkertijd zorgen voor meer comfort voor de eindgebruikers. Eneco garandeert zowel het comfort als de energiebesparingen, waardoor we de klant volledig ontzorgen. Dat is dienstverlening in de meest pure zin van het woord.



Dat een energiebedrijf klanten adviseert om minder te gebruiken van haar primaire producten kan als opmerkelijk worden gezien. Voor Eneco is het logisch. Energiebesparing is noodzakelijk om haar missie 'Duurzame energie voor iedereen' te kunnen verwerkelijken voor huidige en toekomstige generaties. De grote omslag zit in het garanderen van de besparingen en het comfort voor de eindgebruikers. Dat betekent dat Eneco samen met de klant en bijvoorbeeld bouwkundige partners en installatietechniek-partners specifieke oplossingen moet vinden waarmee zij het comfort en de energie-efficiëntie substantieel kan verbeteren. En om die oplossingen te realiseren moeten al die partijen gezamenlijk tot één advies, één offerte en één contract komen, op zo'n manier dat de resultaten vooraf gegarandeerd kunnen worden. Het realiseren van ESCO's vergt van de samenwerkende bedrijven het inzicht en de overtuiging dat het collectieve belang zwaarder weegt dan het individuele belang, en dat we de resultaten alleen samen kunnen realiseren.

#### ENECO'S ACTUELE VERDIENMODEL



## Risicoprofiel

# Koppeling strategie en risico's

Eneco heeft belangrijke doelstellingen die zij nastreeft, vastgelegd in zogenaamde key performance indicators (kpi's). Een overzicht van deze kpi's is te vinden bij Strategische kpi's (pagina 4).

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste strategische risico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen weergegeven. Vervolgens benoemen wij ook de meer algemene risico's die zijn onderverdeeld in markt- en reguleringsrisico's enerzijds en financiële en operationele risico's anderzijds. Omdat de belangrijkste risico's hier het uitgangspunt vormen, worden

de strategische KPI's waarbij geen koppeling is met die risico's hier niet genoemd. Een uitgebreide toelichting op de wijze waarop ons Risicomanagement is ingericht is te vinden in het hoofdstuk Governance, onder Risicomanagement (pagina 162). Daar gaan wij ook uitgebreider in op risicobereidheid.

### KPI 7: Duurzame elektriciteitsproductie ten opzichte van de totale retailleveringsportfolio (in %)

| Risico                                                      | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Risicobeperking                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lage CO <sub>2</sub> -prijzen en wijzigende subsidieregimes | Er kan vertraging optreden in de uitvoering van onze duurzame strategie als gevolg van overheidsbeleid, zoals wijzigende subsidiesystemen en blijvend lage CO <sub>2</sub> -prijzen. Doordat in Europees verband er teveel CO <sub>2</sub> -certificaten zijn uitgegeven, is de prijs ervan laag. Investerings in windenergie, biomassa en geothermie kennen lange projectontwikkeltijden. Vaak veranderende subsidieregimes zorgen voor extra onzekerheden. Beide factoren remmen de ontwikkeling van en investeringen in duurzame energie. | Langs verschillende wegen proberen wij overheden te overtuigen van het belang van een stabiel investerings- en financieringsklimaat met een gelijkwaardig speelveld tussen verschillende (duurzame en fossiele) technologieën. Daarnaast spreidt Eneco haar duurzame investeringen over meerdere landen en subsidieregimes. |



**KPI 10: Gemiddelde onderbrekingsduur energietoevoer (in minuten)**

| Risico                                 | Toelichting                                                            | Risicobeperking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Operationele integriteit van netwerken | De levering van energie valt tijdelijk weg door storingen in netwerken | De hoogste prioriteit bij de elektriciteits- en gasnetwerken ligt bij het voorkomen van leveringsonderbrekingen. Wij zetten technologie in die zwakke schakels indentificeert waardoor we uitval kunnen voorkomen. Dat gebeurt bijvoorbeeld door verbetering van de stationsautomatisering voor netbesturing, het vervangen van storingsgevoelige componenten en het voorkomen van graafschade. We plaatsen storingsverkliekers waarmee we een defect snel kunnen localiseren. Dit alles leidt tot een kortere storingsduur. Voor de gasnetten vervangen we verouderde brosse leidingen. Daarnaast is er bijzondere aandacht voor vervanging van onderdelen die niet meer leverbaar zijn en voor de veiligheid in de netwerken voor openbare verlichting. |

**KPI 13: LTIR groep**

| Risico                                                                                | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                         | Risicobeperking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veiligheid bij bouw en operatie van productiefaciliteiten en energie-infrastructuren. | We hebben ruime veiligheidservaring met (werkzaamheden aan) energie-infrastructuren en technische installaties. Investerings in de nieuwe vormen van de duurzame productie zoals biomassa installaties of windparken op zee brengen echter nieuwe veiligheidsrisico's met zich mee. | Wij hechten veel belang aan een goed veiligheidsbeleid en werken hard aan onze veiligheidsorganisatie. Op onze veiligheidsprocedures voeren wij continu proactieve controles uit. Ook door ons ingeschakelde (onder)aannemers vallen onder deze regels en controles. Onlangs hebben we naast de Lagging parameters ook Leading parameters ontwikkeld. Deze parameters helpen ons om mogelijke veiligheidsincidenten vroegtijdig te signaleren en te analyseren. Raad van Bestuur en het management doen werkplekinspecties. Bij alle reguliere overleggen staat Veiligheid als eerste punt op de agenda. |

**KPI 17: Credit rating**

| Risico                                             | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Risicobeperking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wet Onafhankelijk Netbeheer en gedwongen splitsing | Het Hof van Justitie van de Europese Unie heeft in zijn uitspraak van 22 oktober 2013 bepaald dat het groepsverbod, verbod op nevenactiviteiten en privatiseringsverbod beperkingen van het vrije kapitaalverkeer zijn die rechtvaardiging behoeven. Volgens het Hof moeten de beperkingen geschikt zijn om de door de Nederlandse Staat nagestreefde doelstellingen te bereiken en mogen deze niet verder gaan dan noodzakelijk voor de verwezenlijking van de beoogde doelstellingen. Het is aan de Nederlandse rechter om dit na te gaan. De ontwikkeling van duurzame (decentrale) productie van energie en slimme energienetten (die nodig zijn voor teruglevering) zijn nauw met elkaar verbonden. Vanuit de geïntegreerde Eneco Groep kunnen wij sturing geven aan deze factoren, die beide nodig zijn voor het verduurzamen van energie. Een gedwongen splitsing zal de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening vertragen. | Het voorkeursscenario van Eneco is het terugdraaien van het proces van splitsing en het definitief onverbindend worden van de wettelijke bepalingen over het verplichte groepsverbod (die thans niet geldig zijn op grond van de eerdere uitspraak van het Hof Den Haag). De rechtszaak wordt met dit doel door Eneco vervolgd. Daarnaast pleit Eneco, in het licht van de maatschappelijke uitdagingen om energie schoon, betrouwbaar en betaalbaar te houden, in de politiek voor heroverweging van de uitgangspunten die jaren geleden tot keuze voor deze wetgeving hebben geleid. In het financieel sturingskader simuleren we de effecten van mogelijke splitsing om te kunnen anticiperen op mogelijke gevolgen. Groei van ons bedrijf is belangrijk om na een eventuele splitsing twee robuuste bedrijven te behouden. |

## Overige toprisico's

## Markt- en reguleringsrisico's

| Risico                                                | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Risicobeperking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontwikkeling van productiemarges                      | De recessie en de situatie van vraag en aanbod in de energiemarkten hebben geleid tot ongewenst lage productiemarges. Met name de spark spreads voor gasgestookte centrales zijn van een dermate laag niveau, dat wij deze centrales op dit moment niet rendabel kunnen inzetten.                                                                                                                        | Op lange termijn is de gascentrale nodig, naast onze productiecapaciteit uit wind en zon, vanwege de flexibiliteit van de productie. Eneco heeft in haar investeringsstrategie gekozen voor de meest flexibele gascentrale, die als eerste kan profiteren van een stijgende behoefte aan productievermogen dat fluctuaties in windaanbod en klantvraag kan opvangen. Op korte termijn verwachten we dat de inzet beperkt zal zijn. Daarom is de capaciteit tijdelijk met 50 procent beperkt door één van de twee generatoren tegen vergoeding over te dragen aan een andere partij totdat een nieuwe weer wordt geplaatst.                                                                                                                         |
| Chinese walls tussen energiebedrijf en netwerkbedrijf | Volgens de wet op onafhankelijk netbeheer (de WON) zijn netbeheerders verplicht klantgegevens geheim te houden. Als een netbeheerder voor het verwerken van klantgegevens gebruik maakt van een externe partij, zoals een shared service center, dient hij daar zogenaamde 'Chinese walls' voor in te richten, waardoor klantgegevens van de netbeheerder niet bij andere partijen terecht kunnen komen. | Stedin en Eneco maken gebruik van een shared service center. Daarbij hebben we continu aandacht voor de beheersmaatregelen die een adequate afscherming van de gegevens van onze klanten moeten borgen. Deze maatregelen toetsen we periodiek en onafhankelijk. De gebeurtenissen bij andere beboete netbedrijven zijn voor ons aanleiding voor een hernieuwde toetsing, waarbij we het recent toegepaste normenkader van de ACM (Autoriteit Consument & Markt) als uitgangspunt gebruiken. De uitkomsten van deze toetsing hebben we proactief met de ACM gedeeld. Inmiddels is al een aantal verbeteringen aangebracht. Afgesproken is met de ACM dat de voortgang op de door ons voorgestelde verdere verbeteringen met hen zal worden gedeeld. |

## Financiële en operationele risico's

| Risico                                                                         | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Risicobeperking                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Business Continuity                                                            | Uitval van onze ICT-systemen kan bij onze klanten leiden tot onjuiste facturen en verlaagde service doordat gebouwen en medewerkers niet inzetbaar zijn. Dit kan leiden tot reputatieschade. Ook kunnen wij financiële schade lijden als systemen waarmee wij in energie handelen het laten afweten.                                                                                                               | Assurance activiteiten, zoals audits en certificering. De aan energiehandel gerelateerde activiteiten draaien op een apart, dubbel uitgevoerd ICT-platform. Een taskforce Cyber Security ziet onder meer toe op adequate ICT-beveiliging. Ook worden alle ICT security incidenten als onderdeel van veiligheid besproken met andere netbeheerders om inzicht te hebben in ons eigen kostenniveau. |
| Regulering en operationele integriteit van assets                              | Het maximale tarief dat wij als netbeheerder in rekening mogen brengen is onvoldoende om alle kosten en investeringen voor een betrouwbaar netwerk mee te financieren (tarifiering van het gereguleerde domein). De netbeheeractiviteiten hebben een langetermijnkarakter en hebben behoefte aan een voldoende en voorspelbare tariefstelling. Onverwachte afwijkingen leiden tot een onzeker investeringsklimaat. | Wij nemen deel aan benchmarks. Het management is proactief binnen overlegorganen en richting overheidsinstanties om tot een regulering te komen die passend is bij de noodzakelijke lasten en investeringen.                                                                                                                                                                                      |
| Counterparty risico op banken in het kader van lease-and-leaseback transacties | Uit hoofde van de afgesloten lease-and-leaseback transacties houdt Eneco posities aan in de vorm van deposito's bij een drietal Europese banken. Op balansdatum ging het om een bedrag van USD 575 mln (2012: USD 1,8 miljard). Eneco is blootgesteld aan het hieraan verbonden tegenpartijrisico (counterparty risk).                                                                                             | Alle betrokken partijen hebben een rating van Standard & Poor's en/of Moody's behorend tot het 'investment grade segment'. Wij beoordelen frequent het tegenpartijrisico. Waar mogelijk ontbinden we cross-border leasetransacties. In 2013 hebben we 8 transacties vroegtijdig beëindigd. Hierdoor hebben wij het counterparty risico op banken met USD 1,2 miljard gereduceerd.                 |
| Kredietwaardigheid tegenpartijen                                               | Eneco is alert op financiële schade als gevolg van het niet nakomen van verplichtingen van handelspartners, producenten en klanten.                                                                                                                                                                                                                                                                                | Beperkte mandaten zijn per soort transactie gedefinieerd in de authority manual. Vooraf worden credit checks uitgevoerd op tegenpartijen. Uitstaande posities worden regelmatig geëvalueerd.                                                                                                                                                                                                      |

## Wat beter kan

# Vraagstukken 2013

In de praktijk van alledag lopen wij tegen vraagstukken aan die ervoor zorgen dat wij onze ambities minder snel kunnen realiseren. Wij zoeken dan naar oplossingen en gaan in gesprek met ketenpartners om samen een alternatief te bedenken. In 2013 speelde een aantal zaken.

### Acceptatie van duurzame projecten door omwonenden

Eneco streeft ernaar om steeds meer klanten van windenergie te voorzien. Op dit terrein spelen echter risico's op politiek en lokaal vlak. Zonder politieke 'wind mee' kunnen we weinig nieuwe windmolenparken bouwen. Daarnaast is er een toenemende onrust bij omwonenden over geplande windmolens of windmolenparken. Eneco vindt het belangrijk om de omgeving vroegtijdig bij deze projecten te betrekken. Wij houden rekening met de wensen van de omwonenden en besteden veel aandacht aan communicatie met de omgeving.

### Minder CO<sub>2</sub>-reductie dan verwacht bij interne bedrijfsvoering

Eneco heeft sinds 2008 een CO<sub>2</sub>-neutrale interne bedrijfsvoering. De doelstelling van 44 procent CO<sub>2</sub>-reductie voor Eneco Groep in 2013 ten opzichte van 2007 hebben we niet gehaald. We kwamen uit op 39 procent. Een belangrijke oorzaak is de emissie van onze bedrijfswagens, die niet eenvoudig te verduurzamen zijn. Ons wagenpark groeide als gevolg van de inzet van meer monteurs voor de plaatsing van Toon door het hele land en door werkzaamheden van Joulz buiten het netwerkgebied van Stedin. Wij vinden het tijd voor de volgende stap op ons duurzame pad: One Planet Thinking.

### Gascentrale komt te weinig aan bod

Eneco streeft naar een energiemix van schone elektriciteit, warmte en gas. Aardgas biedt ons de gelegenheid om op een verantwoorde wijze over te stappen naar steeds meer duurzame energie. De situatie van vraag en aanbod in de energiemarkten heeft echter geleid tot ongewenst lage marges bij de productie van elektriciteit in centrales. Met name de spark spreads voor gasgestookte centrales zijn van een dermate laag niveau dat we deze centrales op dit moment niet rendabel kunnen inzetten. Ofschoon gascentrales de ideale combinatie vormen met onze productiecapaciteit uit wind en zon, kiezen we voor een lagere inzet van onze gascentrale tot de situatie verbetert. Om deze reden hebben we één van de generatoren tegen vergoeding overgedragen aan een andere partij. Hiermee

is de capaciteit van onze centrale tijdelijk met 50 procent beperkt, totdat een nieuwe generator wordt geplaatst.

### Splitsing zet rem op onze duurzame ontwikkelingen

Het Hof van Justitie van de Europese Unie heeft in 2013 bepaald dat het groepsverbod, het verbod op nevenactiviteiten en het privatiseringsverbod beperkingen van het vrije kapitaalverkeer zijn die rechtvaardiging behoeven. Volgens het Hof moeten de beperkingen geëigend zijn om de door de Nederlandse Staat nagestreefde doelstellingen te bereiken en mogen deze niet verder gaan dan noodzakelijk voor de verwezenlijking van de beoogde doelstellingen. Het is aan de Nederlandse rechter om dit na te gaan.

Een gedwongen splitsing zal de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening vertragen. Het voorkeursscenario van Eneco is daarom het terugdraaien van het proces van splitsing en het definitief onverbindend worden van de wettelijke bepalingen over het verplichte groepsverbod (die thans niet geldig zijn op grond van de eerdere uitspraak van het Hof in Den Haag). Met dit doel wordt de rechtszaak bij het Hof door Eneco vervolgd. Daarnaast pleit Eneco, in het licht van de maatschappelijke uitdagingen om energie schoon, betrouwbaar en betaalbaar te houden, in de politiek voor heroverweging van de uitgangspunten die jaren geleden tot keuze voor deze wetgeving hebben geleid.

## Betrokkenheid

# Eneco gaat het gesprek aan

Eneco Groep staat midden in de maatschappij. De belangen van partijen die bij ons bedrijf betrokken zijn staan voor ons centraal. Het betrekken van onze omgeving bij de bedrijfsactiviteiten is daarom een vast onderdeel van onze werkwijze.

### Inventarisatie

In 2012 hebben we geïnventariseerd wie de belangrijkste betrokkenen bij ons bedrijf zijn. Op basis daarvan hebben we een indeling gemaakt die ons de mogelijkheid geeft om focus aan te brengen in onze klantcontacten en de juiste werkwijze te kiezen. Klanten, medewerkers, aandeelhouders, overheid en ngo's zijn de groepen die de meeste invloed hebben op onze strategie en op wie onze strategie de meeste impact heeft. Leveranciers en onderaannemers volgen op de voet. Zij zijn belangrijke partijen om onze ketenverantwoordelijkheid goed in te vullen.

### Onderwerp van gesprek

Mensen en organisaties zijn op verschillende manieren betrokken bij ons bedrijf. Daarom kiezen we voor verschillende manieren om met hen in gesprek te gaan over onze strategie en onze activiteiten. Zo hebben we het met onze klanten over de dienstverlening en het aanbod van onze producten en diensten. Wat zijn bijvoorbeeld de beste manieren om samen te besparen en te verduurzamen? Met onze medewerkers praten we over hun betrokkenheid bij onze strategie. Met overheden van de

landen waar we actief zijn overleggen we over het energiebeleid en met ngo's praten we over duurzame ontwikkeling. Een mooi voorbeeld hiervan is het **One Planet Thinking-model**, waar we samen met het Wereld Natuur Fonds aan werken.

### In dialoog met onze klanten

#### Wie zijn onze klanten?

Mensen en organisaties kunnen op veel manieren betrokken zijn bij Eneco en als klant worden betiteld. Het kan een bewoner zijn die is aangesloten op ons warmtenet of een huiseigenaar die onze zonnepanelen op zijn dak heeft. Denk ook aan omwonenden van een windmolenpark, een chemiebedrijf dat stoom afneemt of een afvalbedrijf dat warmte aan ons levert voor stadsverwarming. Gezinnen die gas of stroom van ons kopen, onze eigen medewerkers die stroom of gas afnemen, woningcorporaties die zonnepanelen of cv-installaties kopen of leasen, bedrijven die slimme meters afnemen, allemaal zijn het klanten van Eneco.

.....

'Prof.dr. Jan Jonker, hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit: 'De uitdaging voor Eneco is nu om echte vervolgstappen te zetten en businessmodellen te ontwikkelen die mensen in hun gedrag gaan beïnvloeden. Eneco heeft als speler grote invloed. De vraag is of die invloed ook ingezet kan worden om anders samen te werken met klanten. Technisch is het mogelijk om de energieproductie te verduurzamen. Maar om echt binnen de grenzen van de planeet te opereren moet er een nieuwe generatie businessmodellen ontwikkeld worden. De echte uitdaging voor Eneco is met klanten een duurzame beweging te realiseren.'

## Luisteren naar onze klanten

De klant op nummer één, dat betekent: goed luisteren naar wat onze klanten te zeggen hebben. En dat brengen we op alle mogelijke manieren in praktijk. Op 3 oktober 2013 won Eneco de Gouden Oor Award, een jaarlijkse prijs voor een organisatie die excelleert in het luisteren naar hun klanten. Klanten oordelen inmiddels aanmerkelijk positiever over de vriendelijkheid en het meedenken van de medewerkers dan voorheen. Er is veel interesse voor onze aanpak met een meer persoonlijke, positieve en gastvrije benadering van de klant, die we in- en extern uitdragen. Uiteraard nemen we ook maatregelen om klachten te voorkomen. Lees meer over hoe wij onze klanten centraal stellen in het hoofdstuk Klant Eerst. (pagina 37)

De afdeling Customer Service van Eneco België stuurt sinds mei 2013 iedere klant met wie ze contact heeft gehad nog dezelfde dag per mail een enquête toe. Zodra de klant de enquête heeft ingevuld, zien de medewerkers het resultaat en kunnen ze zo nodig direct contact opnemen. De resultaten van deze aanpak zijn zichtbaar in de positieve waardering van onze klanten.

Het gehele jaar organiseren we bijeenkomsten om onze klanten te ontmoeten. In 2013 vond een eerste reeks klankbordgroepsessies plaats. Op basis van de informatie uit deze klankbordgroepen hebben we ideeën voor proposities ontwikkeld, die we aan de klanten hebben voorgelegd. Tijdens de Groen Succes Live Masterclasses, die we samen met de MT Mediagroep organiseren, inspireerden wij ondernemers aan de hand van voorbeeldcases. Het 'meet-the-client'-programma heeft als doel een vinger aan de pols te houden door regelmatig bij klanten op bezoek te gaan en goed te luisteren naar hun feedback.

Voor het zesde jaar op rij organiseerden wij ons Environmental Dinner voor bestuurders van grote ondernemingen. De Environmental Dinners zijn een laagdrempelige manier om met onze zakelijke klanten van gedachten te wisselen over aan duurzaamheid gerelateerde onderwerpen.

## Klantforum

Eneco is in 2012 gestart met een klantforum. Wat als klein platform begon bleek een grote bijdrage te kunnen leveren aan de online klantervaring. Op het forum kunnen klanten vragen stellen over hun jaarnota, de thermostaat Toon of meterstanden en kunnen zij onderling met elkaar in gesprek gaan over onderwerpen op het gebied van duurzaamheid. De komende tijd zullen we het forum verder ontwikkelen. Daartoe organiseerden we een meedenksessie, waarbij klanten ideeën konden aandragen over de vormgeving van de vernieuwde website. We beschouwen input van klanten als zeer waardevol en we zullen het forum zal dan ook vaker gebruiken om klanten mee te laten denken over de producten, diensten, campagnes en andere bedrijfsactiviteiten. Op deze manier werken we samen met de klant aan een duurzame toekomst. Het forum is toegankelijk via [forum.eneco.nl](http://forum.eneco.nl).

Deze nieuwe manier van communiceren met onze klanten vormt een uitdaging, waar we veel van kunnen leren. Gelukkig hebben we een aantal enthousiaste klanten die ons op dagelijkse basis enorm helpen. Zij beantwoorden vragen van andere klanten en leiden of initiëren discussies over interessante onderwerpen. Ondertussen zijn er bijna 3.000 actieve leden op het forum en zijn er meer dan 30.000 posts. Voor ons voldoende aanleiding om het forum nog meer in te richten naar de behoeften van de forumbezoekers.

## Ondernemers schuiven aan bij Eneco

In september 2013 zijn we gestart met het verzorgen van ondernemerslunches. We organiseren deze lunches om de band met onze MKB-klanten te versterken, door persoonlijk contact met hen te zoeken en de dialoog aan te gaan. Meer dan 300 ondernemers hebben gehoor gegeven aan de lunch-uitnodiging. Tijdens 14 lunches hebben we persoonlijk contact gelegd tussen de ondernemers en diverse medewerkers van Eneco. De opzet van de lunch bleek aan te sluiten bij de diversiteit aan verwachtingen van ondernemers die de lunches bezochten: kennis opdoen over wat duurzaamheid voor hen kan betekenen, ingaan op de visie van Eneco en die van de ondernemers, een kijkje nemen in de 'keuken' van Eneco of het bespreken van een persoonlijk issue.

Ondernemers geven steeds vaker aan behoefte te hebben aan een partner bij het verduurzamen van hun bedrijf. Een partner met verstand van zaken, die met hen meedenkt over besparingsoplossingen. De ondernemerslunch bleek een goed platform om op een informele manier hierover met elkaar van gedachten te wisselen, samen met andere ondernemers. Door de persoonlijke interactie zijn er samenwerkingsverbanden ontstaan en konden individuele zaken worden aangepakt en opgelost. Op basis van de goede resultaten hebben we besloten om in 2014 door te gaan met de ondernemerslunches.

## Jongeren denken mee over besparen

Jongeren zijn de energiegebruikers van de toekomst. Voor ons een reden om ze bewust te maken van hun energieverbruik en ze te betrekken bij de groene strategie van ons bedrijf. Daarom nodigden we begin mei jongeren uit om de Eneco Energy Challenge aan te gaan. Het doel: een nieuwe versie bedenken van onze besparende thermostaat Toon, die het voor jongeren leuker maakt om met energie bezig te zijn en hen bewuster maakt van hun energieconsumptie. Deze nieuwe versie van Toon moest beter inspelen op de behoeften en beleevingswereld van jongeren van 17-27 jaar. Het winnende concept, 'Samen Sparen', heeft onder meer een component waarmee Toon-gebruikers hun energieverbruik met elkaar kunnen vergelijken. De vergelijkingsfunctie is inmiddels geïntegreerd in de nieuwe versie van Toon. Onze positieve ervaring met de Energy Challenge heeft geleid tot nieuwe plannen voor co-creatie. Lees meer over hoe wij samen met klanten energiebesparen in het hoofdstuk Besparen (pagina 41).

### In dialoog met omwonenden

Duurzame energie staat letterlijk en figuurlijk dicht bij mensen, omdat zij meer lokaal wordt opgewekt. Dit kan gevolgen hebben voor de omwonenden. Nederland en België zijn dichtbevolkte gebieden, waar de inpassing van duurzame energievoorzieningen soms met ongerustheid ontvangen wordt. Daarom vinden wij het belangrijk om belanghebbenden vroegtijdig te betrekken en om rekening te houden met hun wensen, zoals gebeurde bij de aanleg van de Leiding over Noord (pagina 45), een nieuwe tak van ons warmtenet in Rotterdam.

Eneco is in 2013 gestart met de aanleg van het landtracé met de elektriciteitskabels voor het offshore windpark Eneco Luchterduinen, dat op 23 kilometer uit de kust tussen Noordwijk en Zandvoort komt. Het is het tweede windpark dat Eneco bouwt op de Noordzee. Met de betrokken gemeenten, omwonenden en andere belanghebbenden vindt veelvuldig overleg plaats. Eneco zal samen met haar partner in het Luchterduinen windparkproject, Mitsubishi Corporation, en in overleg met de gemeenten Zandvoort, Noordwijk en Bloemendaal een fonds instellen voor een periode van twintig jaar. Dit fonds is bestemd voor de ondersteuning van lokale duurzame initiatieven. Het betrekken van lokale gemeenschappen bij de ontwikkeling van duurzame projecten en het meedenken over de daaruit voortvloeiende voordelen is een steeds verdergaande ontwikkeling. Eneco beschouwt het aangaan van een langetermijnrelatie met lokale partijen als een belangrijk element van haar strategie, aangezien de betreffende projecten voor een lange periode effect hebben op de gemeenschappen in de regio. Hoewel er ook enig verzet is tegen de oprichting van het fonds, menen wij dat de meerderheid van de lokale gemeenschap dit fonds als een positieve bijdrage ziet.

In Houten kan de omgeving meedelen in de opbrengsten van de windmolens door de mogelijkheid om obligaties aan te schaffen, door het Duurzaamheidsfonds Houten en door de beschikbaarheid van het elektriciteitsproduct HollandseWind uit Houten. De obligatie-uitgifte was ruim overtekend. Eneco zal de komende jaren steeds vaker samen met lokale duurzame energie-initiatieven windenergieprojecten realiseren, waarbij de omwonenden actief participeren. Investeerders kunnen de actuele energieproductie van hun eigen windturbines volgen met een app (<http://nieuws.eneco.nl/eneco-lanceert-windapp-voor-actuele-prestaties-windmolens/>).

Door sommige bewoners van huizen die op een afstand van ongeveer 550 meter van het windpark Houten liggen, wordt geklaagd over geluidsoverlast en slagschaduw. Daarbij moet aangemerkt worden dat de plannen voor de windturbines al in een vergevorderd stadium waren voordat de plannen voor de nieuwe woningen werden ontwikkeld. Wij lieten onafhankelijk onderzoek doen, dat aantoonde dat het geluidsniveau de normen op dit gebied niet overschrijdt. Eneco is in gesprek met de bewoners wetend dat, in de directe omgeving er ook veel lokale steun voor het windpark is, zoals blijkt uit de grote interesse van inwoners van Houten om te participeren in het windpark door middel van door Eneco uitgegeven obligaties.

Onze activiteiten in Groot-Brittannië zijn gericht op de groei van onze duurzame productie. De betrokkenheid van omwonenden is van groot belang om draagvlak en enthousiasme te creëren voor onze windprojecten. Transparantie ten aanzien van wat omwonenden van ons mogen verwachten is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Op basis van onze Community Engagement Policy zetten wij in overleg met de omwonenden een aantal **beloftes** op papier waar men ons aan kan houden en op kan aanspreken.

### In gesprek met onze partners

#### Partners in lokale energie

Het energielandschap is volop in beweging. De rollen van producent en afnemer veranderen hierbij totaal: klanten worden zelf producent en leverancier. Dit betekent dat we meer samenwerken en nauwe relaties onderhouden met onze klanten. Zo zijn we in 2013 partner geworden van E-decentraal, een brancheorganisatie voor lokale duurzame energie en energiecoöperaties. In overleg met E-decentraal stelt Eneco haar kennis en kunde ter beschikking om lokale initiatieven op weg te helpen met het realiseren van lokale duurzame opwekking.

Om initiatieven voor energiecoöperaties (pagina 45) op gang te helpen, werkt Eneco samen met diverse partners, zoals Solar Green Point en WijkEnergie.coop. Elk initiatief kan rekenen op begeleiding door een ervaren adviseur.

#### Kennis delen over biomassa

Eneco heeft in 2013, samen met vijf andere energiemaatschappijen en ngo's, geparticipeerd in het project 'Duurzame Houtketens' om de risico's van het gebruik van hout op ILUC (Indirect Land Use Change) en Carbon Debt in te kunnen schatten. Daarnaast is Eneco actief lid van het multi-stakeholderoverleg 'Herziening NTA8080' en neemt Eneco deel aan de werkgroep 'Duurzaamheidscriteria Vaste Biomassa', die is ingesteld om de afspraken uit het SER-akkoord uit te werken.

### Verbindend Leiderschap

#### In gesprek met onze medewerkers

Een betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening is van groot belang voor onze maatschappij. Onze klanten en de samenleving rekenen hierbij op onze inzet. Om onze missie 'Duurzame energie voor iedereen' te realiseren, is het belangrijk dat medewerkers geloven in onze missie en strategie en dat zij hier in het dagelijkse werk naar handelen. Alleen zo kunnen we intern waarmaken wat we buiten beloven. Met het jaarlijks door het Erasmus Reputation Institute uitgevoerde Strategic Internal Alignment Monitor-onderzoek (pagina 60), meten we in hoeverre onze missie en strategie in het werk van onze medewerkers tot uiting komen.

Om onze medewerkers mee te nemen in de ontwikkelingen van ons energiebedrijf organiseerden we de Breakthrough-sessies. Breakthrough is een interactieve en dynamische methodiek die zorgt voor de gedagsverandering die nodig is om de transitie

van leverancier naar dienstverlener volgens onze missie en ambities te kunnen bereiken.

### **Naar een nieuw businessmodel**

De revolutie in ons energielandschap zal verstrekkende gevolgen hebben voor het businessmodel waarmee wij jarenlang hebben gewerkt: het inkopen, produceren en verkopen van elektriciteit, gas en warmte. Omdat nieuwe modellen noodzakelijk zijn voor de continuïteit van ons bedrijf hebben we in 2013 het onderzoek naar en de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen verder geïntensiveerd. Zo hebben we geparticipeerd in een onderzoek van de Radboud Universiteit Nijmegen. Dit onderzoek hebben we zowel financieel als met personele inzet ondersteund. Eneco heeft inmiddels de eerste nieuwe businessmodellen toegepast bij het participatiemodel Wind (obligaties voor het windpark Houten), Toon en ESCO (Energie Service COmpany).

Ook in onze leveringsketen zoeken we naar samenwerking om verder te verduurzamen. Onze doelstelling was om 75 procent van onze inkoop (exclusief energie) duurzaam in te kopen en dat hebben wij met 81 procent gehaald. Lees er meer over bij Ketenverantwoordelijkheid (pagina 60).

### **In overleg met overheden**

Een goede energievoorziening is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en we zijn daarbij afhankelijk van het energiebeleid van de overheid. Wij treden daarom graag en veelvuldig met de overheid in overleg. Bij de ontwikkeling en uitvoering van energiebeleid willen wij de partner zijn van de overheid, op Europees, op nationaal en op lokaal niveau. Onze kernboodschap is daarbij altijd dezelfde. We roepen op duurzame ambitie te tonen. Consistent en daadkrachtig.

Een belangrijk onderwerp in 2013 betrof het SER-Energieakkoord. Op 6 september ondertekenden 40 organisaties met de rijksoverheid het energieakkoord. Voor Eneco is dit breed maatschappelijk gedragen akkoord een stap vooruit. Met name de stimulering van hernieuwbare energie, de aandacht voor decentrale opwekking en de beoogde sluiting van oude kolencentrales zijn van belang. De detailuitwerking, die de komende periode plaatsvindt, is echter doorslaggevend voor het bereiken van de gestelde doelen.

Op EU-niveau zijn er contacten geweest met de Europese Commissie, leden van het Europees Parlement en diverse ngo's. Veel activiteiten stonden in het teken van het versterken van het Europese Emissiehandelssysteem (ETS). In 2013 zijn we ook de discussie gestart over de inhoud van een raamwerk voor een Klimaat- en Energiebeleid tot 2030. Naast een ambitieuze doelstelling voor CO<sub>2</sub>-reductie, zet Eneco zich in voor een bindende doelstelling voor duurzame energie in 2030. Eneco werkt op dit gebied veelal samen met een groep van andere Europese duurzame energiebedrijven. Ook hebben we een bijdrage geleverd aan een aantal Europese Beleidsconsultaties.



# 'Je laat de controle los en vertrouwt op de kracht van de medewerker. Dat is heel vernieuwend'

**Eric de Haan,**  
voorzitter van  
Stichting Gouden Oor,  
over Eneco:

'Als jurylid bracht ik een werkbezoek aan Eneco. Wat me bij binnenkomst opviel was het open en lichte karakter van het bedrijf, het is een warm welkom. Als je verder het pand in loopt blijft de sfeer

van openheid en transparantie bestaan, ook op de afdeling die ik bezocht. Men was vriendelijk en eerlijk en probeerde de dingen niet mooier te maken. Iedereen stond open voor onze vragen en opmerkingen. Er was niet alleen bereidheid om naar elkaar te luisteren. Wat ook opviel is dat medewerkers alle tijd namen voor de klant.'

## Duurzame groei van binnenuit

'Bijzonder is de aanpak van Eneco. Het is niet de manager die voorschrijft wat er moet gebeuren, het wordt omgedraaid. Het gaat om de ontwikkeling van de medewerker, die staat immers het dichtst bij de klant. De manager heeft een faciliterende en coachende rol. Dat is vernieuwend. Je laat de controle los en vertrouwt op de kracht van de medewerker. En dat vertrouwen betaalt zich terug: de resultaten bewijzen dat. Zo werken ze aan duurzame groei van binnenuit, omdat de medewerkers wezenlijk veranderen. En dat past ook bij de duurzaamheid die Eneco nastreeft.'

## Klant op één bezorgt Eneco Gouden Oor

De klant op nummer één, dat betekent dat we goed naar onze klanten luisteren, vooral als ze vragen of problemen hebben. Eneco werkte in 2013 aan een nieuwe aanpak voor een hartelijk en gastvrij contact met onze klanten. Hiermee won Eneco in 2013 de Gouden Oor Award, een jaarlijkse prijs voor de organisatie die excelleert in het luisteren naar zijn klanten.





# 'Eneco slaat de spijker op de kop'

**Ton van Keken,**  
Senior Vice President  
of Operations van  
Interface EMEA van  
Interface, was dit jaar  
een van de gasten bij  
Eneco's Environmental  
Dinner:

'Bij Interface zijn we erg met  
verduurzaming bezig. Wij pro-  
beren onze impact op het  
milieu tot nul te reduceren en  
daar heb je partners voor  
nodig. Eneco, van wie we nu  
100 procent biogas afnemen,  
is voor ons een belangrijke  
partner.

Het Environmental Dinner –  
mijn eerste – was een ver-

helderende en inspirerende avond, met een groot aantal  
gasten die ook met het thema bezig zijn. Verduurzaming  
is een maatschappelijke kwestie, we moeten het samen  
doen. Op deze avond konden we van elkaar leren en  
elkaar versterken. De sfeer was luchtig, bijvoorbeeld door  
het optreden van de band The Kik, waarmee de avond  
een informeel en energiek karakter kreeg. Ik vind het  
Environmental Dinner een geweldig initiatief. Eneco slaat  
precies de spijker op de kop met deze formule.'

## Inspirerende woorden

'De sprekers zijn me bijgebleven. Zo vertelde prinses  
Laurentien van Oranje over de perceptie van kinderen  
op maatschappelijke problemen en bedrijfsuitdagingen.  
Zij komen op een goede manier tot de kern van het  
probleem en tot simpele oplossingen. Wij volwassenen  
maken het soms heel ingewikkeld.

De ontwikkelingen gaan snel, we moeten ons richten op  
de toekomst. Past ons businessmodel daar nog wel bij?  
Daarom vond ik de woorden van Jeroen de Haas, Eneco's  
CEO, zo inspirerend. Hij hield een open verhaal over hun  
zoektocht naar een ander businessmodel. "We moeten  
onzelf heruitvinden", waren zijn woorden. Ik heb veel  
respect daarvoor. Het getuigt van moed en visie om je  
businessmodel ter discussie te stellen. En in dat proces  
is Eneco zeer klantgericht bezig, dat is mooi om te zien.'

## Eneco's Environmental Dinner

Al zes jaar lang nodigt de Raad van Bestuur van Eneco  
haar zakelijke relaties uit voor het jaarlijkse Environmental  
Dinner. Tijdens dit evenement gaan we met collega-  
bestuurders in informele sfeer met elkaar in gesprek over  
onderwerpen op het gebied van duurzaamheid. Met een  
klein seminar, praktijkvoorbeelden en innoverende sprekers  
bieden we onze zakelijke relaties inspiratie voor duurzaam  
ondernemerschap.





# 'Eneco is een echte partner'

**Familie Barclay,**  
grondeigenaren  
Tullo windpark:

De familie Barclay beheert al vele jaren het terrein en de boerderij waar de eerste windmolens van Eneco in Schotland zijn geplaatst.

Brian Barclay, die al 10 jaar geleden bedacht dat er met andere activiteiten, zoals windenergie, geld te verdienen was, zegt namens de familie over Eneco: 'Wij kenden Eneco nog niet toen wij het idee voor windmolens kregen. De plannen werden in eerste instantie door een ander bedrijf ontwikkeld. Tot het moment dat Eneco de bouwrechten voor het Tullo windpark kocht, had ik nog nooit van Eneco gehoord, maar nu weet ik veel meer over ze. Het is een geweldig bedrijf om mee te werken. Ze hebben echt hun best gedaan om het alle partijen naar de zin te maken. Ik zie het team van Eneco waar wij mee te maken hebben tegenwoordig meer als vrienden dan als zakelijke relaties.'

## Partner in duurzaamheid

Eneco is echt een duurzame partner met oog voor de belangen van de regio. Met de bouw van het windpark zorgen ze voor lokale werkgelegenheid en er wordt ook geïnvesteerd in activiteiten die de gehele lokale gemeenschap ten goede komen. Ze hebben veel tijd en moeite gestoken in het ontwikkelen van een milieuvriendelijk terrein door bomen en struiken te planten en het leefmilieu te beheren. Dat gebeurt onder meer door middel van grasstroken die fungeren als zogenaamde 'keverbanken' en door het plaatsen van nestkasten die allemaal lokaal gemaakt worden in het Milltown Wijkcentrum voor volwassen met leerproblemen, dat gesponsord wordt door Eneco. In de drie jaar sinds de plaatsing van de turbines van Tullo heb ik op de heuvel geen enkele gewonde vogel gezien. Integendeel: er zijn zelfs scholteksters komen nestelen op de plaatsen waar de hijskraan stond. De uitbreiding van windpark Tullo valt daarom bij ons in goede aarde'.

## Tullo Windpark, Eneco's start in Groot-Britannië

Eneco maakt sinds de inbedrijfsstelling van haar eerste windpark in Groot-Britannië in 2010 ook daar flinke stappen in het vergroten van de productie van duurzame elektriciteit. Het eerste windpark, Tullo bij Laurencekirk, Aberdeen (7 molens en een capaciteit van 17 MW), werd in 2013 gevolgd door de installatie van nog eens 10 molens (25 MW) op dezelfde locatie. Bij dit project is bijzonder veel aandacht besteed aan de contacten met lokale betrokken partijen.





# 'Samen kom je veel verder'

## Erika Huizinga

maakte deel uit van het winnende team:

'De Eneco Challenge was een heel mooie ervaring. Het waren lange en intensieve dagen, maar ik kreeg er veel energie van! De mensen van Eneco stonden open voor

onze vragen en ideeën en begeleidden ons goed. Na de eerste pitch kregen we opbouwende feedback om het concept verder uit te bouwen voor de grote finale. We werkten in teams van vier à vijf personen. Door het werken in groepen leer je nieuwe mensen kennen, worden kennis en ervaringen met elkaar gedeeld en ga je wat meer buiten je eigen kaders denken. En dat vind ik zo leuk aan het werken in een groep, samen kom je veel verder dan alleen!'

## Sparen wordt leuk

Voor de jonge doelgroep van Eneco wilden we de onderwerpen 'sparen' en 'duurzame energie' meer lading geven en interessanter maken. Duurzame energie moet hip worden! Daarom voegden we een winnend element toe aan het huidige Toon-concept. Vrienden kunnen allemaal een bepaald bedrag per maand besparen op hun energieverbruik en daarmee sparen voor een gezamenlijk doel. Zo wordt besparen op energiekosten een competitie waar de jonge consument zelf wat aan heeft en waardoor hij ook bewuster met energie om zal gaan. Hoewel de andere groep een sterk en innoverend concept had, past ons project heel goed bij Eneco: 'samen' is immers ook haar motto!'

## Eneco Energy Challenge

'Gezocht: jongeren tussen 17 en 27 jaar die ons helpen Toon nóg beter te maken'. Met deze oproep nodigden we in mei 2013 jongeren van 17-27 jaar uit voor de Eneco Challenge. In de maanden daarna werkten 30 jongeren in teams met veel enthousiasme aan deze uitdaging. Ze kwamen met verrassende ideeën en concepten. Het winnende concept: 'Samen sparen', waarbij jongeren bijvoorbeeld samen kunnen sparen voor een gezamenlijk doel.



# oofdprijs

## Eneco Energy Challenge TOON 3.0



# € 1000,-

Z E N D E U R O

## oor het Team





## 'Over samenwerken en welkom zijn'

**Jeroen de Haas**  
Voorzitter  
Raad van Bestuur  
Eneco Groep

Onder leiding van Jeroen de Haas onderscheidde Eneco zich de afgelopen jaren als Nederlands

meest duurzame energiebedrijf. Maar de topman wil nog verder gaan. Journalist Max Christern sprak speciaal voor Eneco's Jaarverslag met hem. Over samenwerken en welkom zijn, over fietsend naar je werk en het maatschappelijk belang van zijn bedrijf. En vooral over de kracht van overtuiging.

Nederland koos als woord van het jaar voor 2013 'selfie', het fotografische zelfportret gemaakt met de mobiele telefoon op armlengte en vervolgens gepubliceerd op sociaalnetwerksites. Gevraagd naar zijn favoriete woord van het afgelopen jaar noemt Jeroen de Haas, bestuursvoorzitter van Eneco, een woord dat bijna haaks staat op selfie: 'samen'. Het is het warmste woord uit de drie begrippen die de visie van zijn bedrijf verwoorden: duurzaam, decentraal, samen. Zo kijkt Eneco naar de toekomst van energie. Alle energie, zo is de overtuiging van De Haas en zijn mensen, zal in de toekomst duurzaam zijn en zal grotendeels decentraal worden opgewekt. En dat opwekken gaat Eneco – daar is het woord – *samen* met klanten en bedrijven doen.

"Onze missie en visie staan als een huis", vertelt De Haas. "Er waren het afgelopen jaar zoveel signalen die ons gelijk daar-

voor bewijzen. Maar dat maakt ons niet per definitie de winnaar van deze tijd. Er zijn voldoende bedrijven verdwenen met een briljante missie en visie omdat ze het niet voor elkaar kregen om het in praktijk te krijgen. Het verschil wordt gemaakt door die visie en missie ook uit te voeren. Door het te doen. Samen te doen. Met de klant."

Het is een onstuimige vrijdagochtend in december. De wind waait hard buiten. Hollandse wind, heet dat bij Eneco.

Jeroen de Haas zit op een rustige werkplek. Het is een plek waar hij vaker zit. Het nieuwe hoofdkantoor van Eneco in Rotterdam is een breed bewierookt icoon van het Nieuwe Werken, open en transparant, met een prachtig netwerkcafé op de begane grond, waar ook de bestuursvoorzitter graag zit. Dit najaar deed hij op uitnodiging van Urgenda-directeur Marjan Minnesma mee met het zoge-

heten *Low Car Diet*, een tiendaagse test voor directeuren om zonder auto door het land te reizen. Hij fietste door weer en wind en ontdekte en passant dat de status van een directeur op een fiets een andere is dan die van de man die gechauffeerd wordt. "Bij het ministerie van Economische Zaken vroeg de portier me of ik mijn fiets niet op de stoep maar in de stalling wilde zetten", vertelt hij. "Terwijl als je met de auto wordt afgezet niemand moppert als die auto even op de stoep blijft staan."

De portier behandelde De Haas als 'een gewone meneer', en eigenlijk heeft Eneco's voorman niets liever dan dat. Hij is wars van opsmuk of status. Gewoon doen, past goed bij hem. Maar daar zit bij Jeroen de Haas altijd wel 'durf' aan vastgeplakt. "En die mentaliteit wil ik nog meer zien bij onze mensen, juist nu", vertelt hij. "Durf te springen, zeg ik vaak. Kijk maar of je blijft

vliegen. Durf los te komen uit de stroperige structuur die elk groot bedrijf nu eenmaal heeft, ook het onze. Ik merk nog vaak dat mensen dat eng vinden en dat begrijp ik best. Maar wij van Eneco, bij Stedin, bij Joulz, bij Ecofys, bij Oxxio, kortom bij alle leden van de familie, wij zijn echt anders dan die andere energiebedrijven en dat moeten we durven uiten.”

### **Wat is het verhaal van Eneco dat naar buiten toe nog duidelijker moet beklijven?**

“Ons bedrijf is actief in een markt die na een hele lange periode van grote rust nu revolutionair in ontwikkeling is. Alle grote energiebedrijven schudden op hun grondvesten. De economische crisis zorgt daar natuurlijk voor, maar ook de discussies rond schaliegas, kolencentrales, alternatieve energiebronnen en de lage CO<sub>2</sub>-prijzen. En daarnaast is er de vraag of energie-maatschappijen zoals we ze nu al decennia kennen, straks nog wel bestaan. Het is onrustig, maar het is ook een uitgelezen moment om je te onderscheiden van de rest. Dat doen wij met onze duurzaam-decentraal-samen-visie natuurlijk. En daarin vind ik onze houding ten opzichte van ‘de klant’ echt revolutionair anders dan bij de concurrentie. Een klant is voor Eneco niet alleen iemand die energie bij ons afneemt of aangesloten is op ons netwerk. Vroeger zagen we de klant als een systeemrisico; iemand die vooral met zijn handen van de meterkast moest afblijven. Anno nu is een klant van ons ook iemand die in de buurt van een van onze windmolens woont maar geen stroom van ons afneemt. We moeten ook die mensen altijd bij onze plannen betrekken, vind ik. Als wij onze visie willen waar maken, moeten we denken vanuit die brede definitie van de klant, die zelf steeds meer onderdeel is geworden van ons energiesysteem omdat hij zelf ook energie kan produceren. En omdat hij zelf ook een mening heeft over de energie die hij gebruikt of opwekt. De moderne klant van een energiebedrijf bemoeit zich met het product energie. En we hebben hem of haar dus ook gewoon nodig. Als het hard waait bijvoorbeeld. Of juist als het niet waait om te

vertellen dat hij of zij de wasmachine nu nog even niet aanzet. Het gaat echt om een revolutionair andere houding van Eneco ten opzichte van de klant.”

### **En komt daar dat favoriete woord ‘samen’ ook om de hoek kijken?**

“Ja, precies. Samenwerking vind ik cruciaal. En in alle voorbeelden van succesvolle projecten bij ons in het afgelopen jaar is dat voor mij ook steeds de rode draad. Kijk in Nederland naar een project als Heijlplaat, waar we samen met de bewoners een energie neutrale wijk realiseren. Of bij onze buitenlandse projecten, bijvoorbeeld die in Engeland waar we in het Schotse Aberdeenshire inmiddels een tweede windpark hebben geopend, in nauw en goed overleg met de buurt. Dat zijn projecten waar ik met grote trots en tevredenheid naar kijk omdat we daar dat begrip ‘samen’ zo goed invullen. En intern zie ik ook bijzondere initiatieven van samenwerking ontstaan. Neem bijvoorbeeld *The Movement*, waar zo’n honderd collega’s van Eneco, Joulz en Stedin, van monteurs tot managers, medewerkers inspireren om de klant echt centraal te stellen. En natuurlijk is er ook de samenwerking met externe partners, zoals het Wereld Natuur Fonds of Vitens, of Akzo of Scottish Water – er zijn er bijna teveel om op te noemen langzamerhand. En ik vind dat geweldig om te zien. Echte, succesvolle praktijkvoorbeelden van samenwerking vanuit onze missie. Steeds meer zijn we het hier vanuit Eneco gewoon gaan doen, dat is belangrijk. Dat ‘samen’-gevoel is nu echt breed gedragen. Dat ben ik niet, dat zijn wij hier met z’n allen.”

### **Waar meet Eneco aan af of iets daadwerkelijk een succes is?**

“Wat ik hier probeer in te brengen is de gedachte dat rendement niet alleen een financieel begrip is. Het gaat mij er om dat iets past in onze missie en visie en daarbij vind ik het van groot belang dat we het maatschappelijk belang, het brede maatschappelijk rendement in de gaten houden. Als we dat als richtsnoer nemen van onze strategie, van ons handelen, eigenlijk van alles dat we doen, dan is dat de beste basis voor een goed

en voorspelbaar financieel rendement. Bij veel grote bedrijven zie ik een veel te grote split tussen het bedrijfsbelang en het maatschappelijk belang. Vrijwel overal staat het eerste voorop. Ik vind dat dat anno 2014 niet meer kan. En eigenlijk heeft dat nooit gekund. De grondlegger van de vrije markteconomie, Adam Smith, gaf al aan dat de vrije markt niet functioneert als bedrijven niet ook een sterke blik hebben op de zorg voor anderen, op dat maatschappelijk belang. Ik zeg tegenwoordig ook dat Eneco alleen komt als het welkom is. Dat ligt in het verlengde van wat ik net vertelde. Eneco gaat niet zo maar ergens windmolens neerzetten, ook al zouden we daar officieel toestemming voor hebben. Nee, ik sta er op dat wij eerst met de mensen die in zo’n gebied wonen in gesprek gaan. Dat zijn die klanten in de brede definitie die ik er aan geef. Ik hamer daar sterk op binnen Eneco. En ik ben blij om te zien dat dat hier binnen ons bedrijf goed wordt opgepikt. We moeten dat maatschappelijk belang van ons werk steeds in de gaten houden.”

### **Leiding geven aan zo’n missie kan alleen als de leider er zelf in gelooft. Waar komt bij u die overtuiging vandaan?**

“Alles begint uiteindelijk bij jezelf. Bij durf. Je moet je primaire angsten overwinnen. Dat lukt als je bij jezelf te rade gaat en uitvindt wie je zelf bent. En waarom je bepaalde dingen wilt doen. Mijn ervaring is dat wanneer je vanuit een sterke persoonlijke overtuiging dingen zegt en doet, dat het beste werkt. Ik ben overtuigd van onze missie en ik durf dat te vertellen. Dan ontstaat er ook meteen verbinding met de mensen met wie je praat. Langzaam maar zeker slagen we er hier ook in om niet het bedrijf of de Eneco-Groep te zijn, maar een groep van 7.000 mensen die steeds meer in staat zijn hun eigen verhaal te vertellen op basis van een visie. Als je begrijpt wat die visie voor jou betekent, voor jouw rol binnen Eneco, dan is het goed. Dat is voor mij ook de ware betekenis van het begrip duurzaamheid.”

## Klant eerst

# Verbinding met de klant

De klant staat centraal in ons doen en denken. Wij gaan de verbinding aan met de klant omdat we een gemeenschappelijk doel hebben: energie die ook morgen beschikbaar, betaalbaar en schoon is. Wij blijven dan ook werken aan een nog betere relatie met onze klanten en zijn transparant en eerlijk over de manier waarop wij opereren.

### Wat wilden we bereiken in 2013

Ons management en onze medewerkers zijn onze ambassadeurs. Zij kunnen ervoor zorgen dat klanten ons als een uitgesproken, daadkrachtig en duurzaam bedrijf ervaren en onze dienstverlening nog beter gaan waarderen. Wij wilden de samenwerking binnen ons bedrijf zo inrichten dat klanten ons ervaren als dienstverlenend en klantgericht. Concreet hebben we ons daarom in 2013 ten doel gesteld dat ten minste 75 procent van de Stedin-klanten in minimaal 8 van de 12 maanden een score van 7 toekent aan hun klanttevredenheid. De klanttevredenheid van de Eneco-klanten meten wij aan de hand van de Net Promotor Score. Daarvoor was in 2013 een score van ten minste -17% (op een schaal van -100 tot +100) ons doel.

Ook in 2013 was het bekrachtigen en versterken van de relatie met klanten een belangrijke doelstelling. De ontwikkelingen in de afgelopen vijf jaar laten een zeer positieve trend zien.

### Wat hebben we gerealiseerd?

- Onze retailklantenkring laat wisselingen bij de diverse merken zien, maar blijft 2,2 miljoen (doelstelling 2013: 2,2 miljoen).
- Eneco België: toename van het aantal leveringscontracten met 80.000
- Doelstelling voor klanttevredenheid bij Stedin gehaald: in ten minste acht maanden een waardering van 7 of hoger
- Doelstelling voor de Net Promotor Score niet gehaald: de uitkomst was -20% (doelstelling 2013: -17%).
- Leveranciersmodel succesvol ingevoerd

Ons klantbegrip is aan het veranderen. Mensen en organisaties kunnen immers op veel manieren klant van Eneco zijn: van een bewoner die is aangesloten op ons elektriciteitsnet tot huiseigenaar met onze zonnepanelen op zijn dak. Het kunnen omwonenden zijn van een windpark, een chemiebedrijf dat stoom afneemt of een afvalbedrijf dat warmte aan ons levert voor stadsverwarming. Gezinnen die stroom van ons kopen, onze eigen medewerkers die ons gas afnemen,

woningcorporaties die CV-installaties kopen of leasen, bedrijven die slimme meters afnemen, allemaal zijn het klanten van Eneco. Hun belangen staan bij ons voorop.

### Klantgerichte organisatie

#### Stabiele klantenkring

De aandacht voor energie en energie besparen was groot in 2013, mede door de financiële situatie in veel huishoudens. In de markt is het aantal huishoudens dat zelfstandig op zoek gaat naar een nieuwe leverancier daardoor gegroeid. De Autoriteit Consument en Markt becijfert dat in Nederland jaarlijks ruim dertien procent van de huishoudens kiest voor een nieuwe energieleverancier. Eneco heeft met haar trouwe klantenkring een duidelijk lager aantal switchers dan het landelijk gemiddelde. In Nederland is het marktaandeel licht gedaald.

In België worden alle elektriciteitsklanten beleverd met Belgische windenergie. In 2013 leidde een snelle aanwas tot totaal 300.000 contracten (elektriciteit en gas). Dit betekent een netto groei van 80.000 contracten. Samengenomen is onze totale klantenbase, inclusief Eneco's dochter Oxxio, op de consumentenmarkt in de Benelux stabiel.

### Transitie bij de nieuwe strategie

In 2013 hebben we het operationele model van het energiebedrijf omgebogen van een productgerichte naar een klantgerichte organisatie. Onze ambitie is om al onze klanten eenvoudig toegang te geven tot onze organisatie en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen die passen bij hun behoeften. Bijzonder hierbij is dat we kleine zelfstandige units hebben gevormd, die, natuurlijk in samenwerking met de rest van het bedrijf, volledig eindverantwoordelijk zijn voor een klantengroep. Hierdoor kunnen zij zeer nauw samenwerken met bestaande en potentiële klanten.

### Dagje Vooruit

Al enkele jaren organiseert Eneco het 'Dagje Vooruit' voor haar klanten, bedoeld om de klant te laten weten dat we hem



waarderen. Ook brengen we daarmee onze duurzame strategie op een leuke en leerzame manier onder de aandacht. In 2013 werden maar liefst zes van deze Zomeravonden evenementen georganiseerd in Diergaarde Blijddorp. In totaal mochten we ongeveer 45.000 bezoekers ontvangen. Klanten waren zeer tevreden over het evenement zelf (waardering 8+) en werden met duurzame ideeën geïnspireerd. Hieraan hebben de vele enthousiaste medewerkers van Eneco die als vrijwilliger de Eneco informatiepunten bemanden een belangrijke bijdrage geleverd.

### Nieuwsbrief persoonlijker

Maandelijks leest ongeveer een half miljoen klanten onze online servicenieuwsbrief. In de nieuwsbrief kunnen zij allerhande praktische tips en weetjes vinden over energie, komen klanten aan het woord en vertellen we over de duurzame projecten waaraan Eneco werkt. Om onze klanten nog beter te bedienen is de nieuwsbrief persoonlijker gemaakt en aangepast aan de interesses van de verschillende klantengroepen. Sinds oktober meten we via feedbackknoppen de waardering van de nieuwsbrief, die zeer positief blijkt.

### Behoeftte klant centraal op onze website

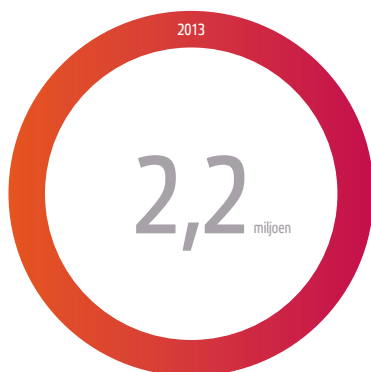
In 2013 hebben wij onze website deels vernieuwd. Hiervoor hebben we directe feedback van klanten gevraagd. Dit leverde een aantal verbeterpunten op, onder meer met betrekking tot de overzichtelijkheid en gebruiksvriendelijkheid. Ook is gekeken naar belangrijke online ontwikkelingen en naar verwachtingen van klanten. Op basis hiervan hebben we een plan ontwikkeld om onze service op het web en met mobiele apps optimaal te laten aansluiten aan de behoeften van onze klanten. De behoefte van de bezoeker staat centraal. We verwachten de eerste resultaten in het eerste kwartaal van 2014: een compleet nieuwe website inclusief de Mijn Eneco-omgeving en een mobiele app. Hiermee zal voor onze klanten energie nog eenvoudiger en tastbaarder worden: Eneco in de binnenzak.

### Stroomopwaarts: gemak voor de klant

Na 18 maanden zorgvuldige voorbereiding hebben we op 1 augustus 2013 Stroomopwaarts, het nieuwe Nederlandse marktmodel voor energiekanten, succesvol geïmplementeerd. We hebben dit gecombineerd met een upgrade van ons facturatiesysteem. Met dit nieuwe marktmodel kunnen we onze klanten meer en snellere service verlenen. Zo krijgen klanten met een kleinverbruikaansluiting meer inzicht in hun energieverbruik. Bovendien is onze afhankelijkheid van regionale netbeheerders bij de bediening van onze klanten verder afgenomen.

Het programma omvat de volgende wijzigingen:

- **Leveranciersmodel**  
De leverancier zorgt voor de facturatie van de netwerkkosten van de netbeheerder. De klant krijgt van de leverancier één factuur met alle kosten voor energie. De leverancier draagt de geïncasseerde transportbijdrage af aan de regionale netbeheerders.
- **Metermarktmodel**  
Met de invoering van het nieuwe model is de verantwoordelijkheid voor de collectie en verwerking van meetgegevens verlegd van de netbeheerder naar de leverancier. De leverancier zorgt er bovendien voor dat alle klanten met een slimme meter minimaal zes keer per jaar een actueel overzicht van hun verbruik ontvangen.
- **Toegankelijke Meetdata Register (TMR)**  
Er is nu een centraal register waarin de netbeheerders hun verzamelde meetdata toegankelijk maken voor alle leveranciers.



AANTAL RETAILKLANTEN ENECO



- **Centraal Aansluitingen Register (CAR)**

Via het centraal aansluitingenregister kunnen leveranciers en netbeheerders informatie over aansluitingen opvragen en muteren, voor zover zij hiertoe door de klant zijn geautoriseerd.

Met deze aanpassingen is de energiemarkt voor klanten een stuk transparanter geworden.

## Waardering van onze klanten

Hoe waarderen klanten Eneco? Voor ons is dat belangrijk om te weten. We luisteren goed naar de feedback van onze klanten, zodat we onze producten en diensten verder kunnen verbeteren en aanpassen aan hun behoeften.

### Customer Journey Management

Medio 2013 zijn we gestart met Customer Journey Management, het optimaal inrichten en besturen van klantprocessen. We meten doorlopend de klanttevredenheid met betrekking tot de drie Journeys: kopen en leveren, betalen en opzeggen. We vragen onze klanten naar hun ervaringen wanneer zij klant worden, hun factuur betalen of bij ons opzeggen. Met die feedback evalueren we onze processen en werken we aan de doorlopende verbetering van de organisatie, processen en communicatie.

Doelstellingen zijn een hogere klanttevredenheid, lagere Customer Effort Score en kostenbesparing door alles 'in 1x goed' te doen.

### Klantwaardering moet beter

We hebben ons NPS-doel niet bereikt, de score is met 2 punten gedaald ten opzichte van afgelopen jaar (2012: -18). Een belangrijke oorzaak is het feit dat een aantal klantprogramma's, die als belangrijke drager van NPS verbetering werden gezien, later zijn geïntroduceerd dan gepland. Het betreft onder andere een nieuw CRM-systeem waarmee de frontoffice medewerkers beter zicht krijgen op de situatie van de klant en een klantfeedback-systeem waarmee we zaken die niet perfect zijn gelopen, sneller kunnen oplossen. Ook hebben de koude winter en een gewijzigd meterstandenproces ervoor gezorgd dat meer klanten moesten bijbetalen. Uit onderzoek komt naar voren dat particuliere klanten die moeten bijbetalen naar aanleiding van hun jaarnota gemiddeld 16 punten lager scoren op hun NPS dan klanten die geld terugontvangen. Desalniettemin scoort Eneco beter dan het branchegemiddelde. Ook hebben we in 2013 gezien dat de NPS-score onder Toon-klanten significant hoger is dan bij onze gemiddelde energiekanten. Het sterk groeiende aantal Toon-klanten zal dan ook een positieve bijdrage aan de NPS leveren. Verder zullen de nieuwe klantvriendelijkere Eneco-website, verbeteringen rondom de jaarnota en termijnbedragen om te voorkomen dat klanten moeten bijbetalen en diverse verbeteringen in de dienstverlening bijdragen aan een hogere NPS. En natuurlijk gaat Eneco in 2014 door met huidige succesvolle klantinitiatieven zoals het jaarlijks terugkerende

Dagje Vooruit in Blijdorp, persoonlijke klantbenadering voor MKB-klanten en aanbiedingen voor onze trouwe klanten.

Eneco België meet vanaf het begin van 2013 de tevredenheid van klanten over de klantendienst met de Net Promotor Score (NPS). Na elk contact met een klant ontvangt deze een enquête. De NPS is daarbij positief. Uiteraard gebruiken we deze meting om de dienstverlening steeds verder te verbeteren en te optimaliseren.

### Klanttevredenheid Stedin opnieuw toegenomen

In 2013 waren de klanten van Stedin wederom positiever over de dienstverlening dan het jaar daarvoor. Stedin drukt haar klanttevredenheid uit in het percentage klanten dat de dienstverlening waardeert met een cijfer 7 of hoger. In 2013 was niet de eindejaarscore bepalend, maar het aantal maanden met een score van 7 of hoger. In acht van de twaalf maanden gaf 75 procent van de klanten Stedin minimaal het cijfer 7, waarmee we het doel (minimaal acht maanden) haalden.

### Energie in beeld bij gemeenten

Om het duurzaamheidsbeleid bij gemeenten te stimuleren heeft Stedin besloten om de zeer gewaardeerde online dienst Energie in Beeld vanaf januari 2014 gratis aan te bieden. Met Energie in Beeld krijgen gemeenten toegang tot alle noodzakelijke informatie over energieverbruik en -opwekking binnen hun gemeentegrenzen. Voorheen ontvingen zij jaarlijks het Prestatie Jaarverslag Gemeenten met digitale informatie over kabels, leidingen en hoogspanningsstations. De dienst Energie in Beeld biedt daarnaast informatie over investeringen, fraudegevallen, duurzaamheid, innovatie en de aard en oorzaak van storingen.

### Klantprogramma's

Voor Eneco staat de klant centraal. Dat betekent ook dat we proberen om problemen van de klant beter te begrijpen, zodat we onze processen kunnen aanpassen.

### Hart voor de klant

Via het interne programma 'Hart voor de Klant' konden medewerkers van alle afdelingen van Eneco in contact komen met de klant. Dit was mogelijk door een klantklacht te adopteren, mee te lopen met een Door2Door collega die klanten werft via huisbezoek, mee te luisteren met klantgesprekken bij Customer Care, mee op bezoek te gaan met specialisten van Eneco Installatiebedrijven voor installatie of advies en het volgen van een workshop over Hostmanship.

Ruim honderd collega's zijn een klantervaring rijker en vertellen dit door. Zo'n driehonderd collega's van de afdelingen Klachtenmanagement en Customer Care en ons installatiebedrijf zijn betrokken bij het programma. De reacties van medewerkers en klanten zijn positief. Doordat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de klant leren zij vanuit klantperspectief te kijken naar problemen en situaties waarin processen niet goed werken. De drempel om andere collega's te betrekken bij projecten of informatie te vragen wordt lager en

het programma zorgt voor kennisverbreding. Door een 'open mind' en betrokkenheid komen interessante suggesties voor verbetering van processen en verduidelijking van verantwoordelijkheden naar voren. In 2014 zetten we het programma voort.

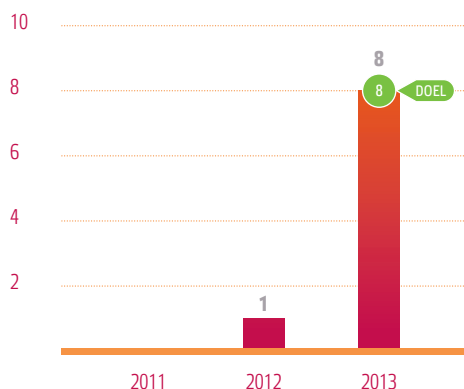
### Het lot van Wattland

Natuurlijk staat ook bij Stedin de klant centraal. Daarom heeft Stedin een bijzondere game ontwikkeld: Het lot van Wattland. Alles in dit speciaal voor Stedin ontwikkelde spel draait om het fan maken van onze klant. In dit simulatiespel komt onze strategie letterlijk tot leven. Doordat iedere Stedin-medewerker het spel beleeft, leggen we een stevige basis om onze doelen samen op een slimme manier waar te maken. Met een team van twintig collega's van verschillende afdelingen beleefden medewerkers een dag lang wat daarbij komt kijken en hoe belangrijk samenwerken in de keten is. Dit zorgt voor meer trots ten aanzien van het bedrijf, maar ook voor meer begrip voor elkaars verantwoordelijkheden.

### De Journeys

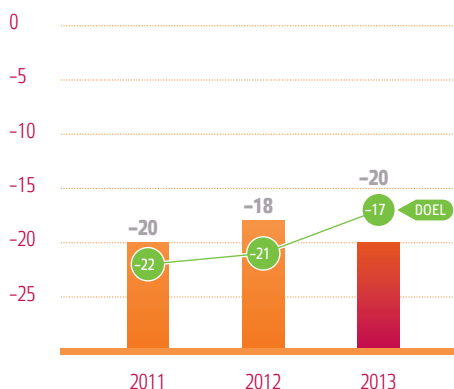
De Journeys is een nieuw groepsbreed ontwikkelprogramma, dat gericht is op het optimaal inrichten en besturen van klantprocessen. De deelnemers zijn geselecteerd op hun vermogen een veranderingsambassadeur te zijn en vanuit samenwerking deze verandering teweeg te brengen. Binnen dit programma kunnen zij op een nieuwe en unieke manier hun competenties en netwerk verder ontwikkelen. Er zijn drie Journey-programma's, die in grote lijnen dezelfde thema's hebben. Voor de samenstelling van de inhoud van de verschillende Journeys hebben we gekozen voor een vorm die recht doet aan onze visie en strategie.

#### KLANTTEVREDENHEID STEDIN



KLANTTEVREDENHEID STEDIN  
(in maanden met 75% of hoger)

#### KLANTWAARDERING ENECO



NPS: KLANTWAARDERING ENECO  
(in %)

## Besparen

# Energieverbruik omlaag

Samen met onze klanten dringen we het energieverbruik terug. Eneco helpt klanten inzicht te krijgen in hun energieverbruik en daardoor energie, CO<sub>2</sub> en geld te besparen. Niet alleen goed voor de portemonnee en het milieu, maar ook echt duurzaam: wat je niet gebruikt, hoef je niet op te wekken. En met ruim 2 miljoen klanten tikt dat aan.

### Wat wilden we bereiken in 2013?

Met praktische producten en diensten zoals de thermostaat Toon, slimme meters en persoonlijk besparingsadvies krijgen klanten een beter inzicht in hun energieverbruik. In 2013 wilden we nieuwe producten en diensten ontwikkelen waarmee wij klanten helpen zelf energie te besparen.

### Wat hebben we gerealiseerd?

- Introductie en marktexpansie van de intelligente thermostaat Toon, 29.000 verkocht in 2013
- Energiemanager voor bedrijven is nu ook geschikt voor warmteverbruik
- Ontwikkeling van besparingscontracten en proposities via onze Eneco Service Companies (ESCO's)
- Samen met klanten gewerkt aan besparingsprojecten

## Consumenten

### Klanten helpen besparen

Ook in 2013 was ons doel om klanten te helpen energie te besparen. Daarom introduceerden we producten zoals de slimme thermostaat Toon en ontwikkelden we diensten zoals Comfort van het Huis, de Retail Energy Service Company en Eneco Fit. Via het Energie-overzicht, de jaarnota in nieuwe vorm, krijgen onze klanten inzicht in en advies op maat over hun energieverbruik. Zo dringen we samen het energieverbruik terug.

### Toon is een succes

Met de thermostaat Toon biedt Eneco een passende oplossing voor het gebrek aan inzicht van de consument in het eigen energieverbruik, net als met de slimme meter. De energierekening is voor de meeste mensen nog een 'black box'. Toon is een revolutionaire thermostaat, die via een display inzicht geeft in het energieverbruik in huis en in gegevens die daarmee verband houden, zoals het weer. Een groeiend deel van onze klanten heeft nu actueel inzicht in hun eigen energieverbruik en -kosten. Dit geeft de klant meer grip op zijn

verbruik en leidt tot bewustwording, wat veelal resulteert in zuiniger omgaan met energie.

Toon was in 2013 een groot succes. De thermostaat wordt positief beoordeeld met een gemiddeld cijfer van 7,5 en een Net Promotor Score (NPS: een maatgeving voor hoe klanten het product naar anderen adviseren) onder Toon-gebruikers van +7. Het klantrelatieonderzoek laat zien dat Toon-klanten niet alleen meer tevreden zijn over de producten van Eneco, maar ook over de dienstverlening, waaronder de manier waarop Eneco met haar klanten omgaat en het nakomen van afspraken. In België zijn analyses en onderzoeken gestart om te bepalen of het technisch haalbaar is om Toon ook in de Belgische markt te introduceren.

In 2013 ontving Eneco voor de uitrol van Toon een Effie Award, de belangrijkste marketingprijs als erkenning voor een innovatieve en succesvolle productintroductie.

### Comfort van het Huis

Eneco Comfort van het Huis is een pilotproject voor particuliere klanten. Het is een complete 'make-over' om een huis energiezuinig te maken, bijvoorbeeld met isolatie, dubbel glas, zonnepanelen, een zonneboiler, tochtwering, ledverlichting en een zuinige hr-ketel. De woning wordt comfortabeler én de klant bespaart op zijn energieverbruik. Deze make-over combineren we met een bespaargarantie, waarbij we de besparing garanderen die we vooraf uitrekenen. In de eerste fase van deze pilot bieden we diverse vormen van isolatie en hr-ketels aan. We kunnen dit in de toekomst met andere producten en diensten uitbreiden.

In het derde kwartaal van 2013 heeft Eneco 20.000 klanten benaderd met de vraag of ze interesse hadden om energiebesparende maatregelen via de energierekening te betalen. Na bezoek aan de klant wordt een advies opgesteld

waarmee de klant kiest voor isolatie en/of een nieuwe ketel. Eneco regelt de afspraken met de installateurs en zorgt dat de werkzaamheden op één dag worden uitgevoerd. Uit de besparing die de maatregelen opleveren, kan de klant de aanpassingen terugbetalen, gewoon via de energierekening (termijnbedrag) van Eneco. Deze pilot loopt door in 2014. Op basis van onderzoeksresultaten en respons zullen we (onderdelen van) de propositie, communicatiemiddelen en processen doorontwikkelen en opnieuw aan klanten voorleggen. [www.eneco.nl/comfortvanhethuis](http://www.eneco.nl/comfortvanhethuis)

### Retail Energy Service Company

Energie die we niet gebruiken hoeven we ook niet op te wekken. Samen met onze klanten ontwikkelen we producten en diensten die hen bewuster maken van hun energiegebruik en waarmee we een energiebesparing kunnen bereiken. Onder de noemer RESCO (Retail Energy Service Company) hebben we dit jaar een zestal proefprojecten gestart waarmee Eneco invulling geeft aan het streven van energieleverancier te transformeren naar adviseur en partner van de klant.

Nieuwe proposities werken we uit en leggen we voor aan een kleine groep klanten, niet in theorie maar echt als product. We testen, leren, stellen bij, en testen opnieuw, tot we de juiste ingrediënten te pakken hebben en weten hoe we het verschil kunnen maken. Zo bouwen we aan een productportfolio waarmee we die rol als energiepartner kunnen vervullen en zetten we verdere stappen in de transitie naar duurzaamheid op energiegebied.

### Eneco Fit

Eneco Fit is een pilotproject voor particuliere klanten in de vorm van een online bespaarcoach. De klant krijgt concrete adviezen om energie te besparen door dingen anders te doen, kleine bespaarproducten te kopen of te investeren in het verduurzamen van zijn huis. Uit onze adviezen kan de klant zijn eigen selectie maken en zo een persoonlijk bespaarplan opstellen. Of een klant nu grote of kleine stappen wil zetten, Eneco Fit heeft alles in huis om energie besparen zo concreet en gemakkelijk te maken dat de klant echt resultaat boekt.

### Zakelijke markt zet in op besparing

Bij NH Hoteles hebben we hoge ogen gegoooid door, in plaats van de laagste productprijs, hulp te bieden bij de verlaging van het energieverbruik. Voor deze hotelketen zijn we niet 'slechts' energieleverancier: in 2013 heeft de onderneming ons gekozen als partner in de energiehuishouding.

### Eerste resultaten zichtbaar

Om energie voor iedereen betaalbaar te houden, stellen wij ons gas- en elektriciteitsportfolio voortdurend bij. Hierbij laten we onze inkoopposities zo goed mogelijk aansluiten bij de verwachte afname van de klant. Daarmee kunnen we inspelen op besparingsacties. In 2013 zagen we bij een aantal van onze zakelijke klanten de eerste effecten van onze besparingsmaatregelen. Zo hebben we bijvoorbeeld met ESCO-contracten en investeringen in warmte- en koudeopslag de gasafname succesvol verlaagd. Om te voorkomen dat dit tot extra kosten leidt, schatten we in overleg met onze klanten zo vroeg mogelijk in wat de effecten zijn van de besparingsmaatregelen. Zo hebben we al bij een aantal klanten kosten kunnen voorkomen door vroegtijdig hun contractvolume aan te passen.

Voor het komend jaar willen we ook andere zakelijke klanten ondersteunen bij het inschatten van hun energieverbruik om te bepalen of het mogelijk is dergelijke extra kosten te vermijden.

### Energiemanager geeft inzicht

We hebben in 2013 de mogelijkheden voor energiemanager bij onze klanten verder uitgebreid. Honderden zakelijke klanten gebruiken onze Energiemanager om inzicht te krijgen in hun verbruik. Het verschaffen van detailinzicht is een belangrijke propositie gebleken. Hierdoor kan een eerlijke verdeling van kosten plaatsvinden, bijvoorbeeld in commercieel vastgoed met meerdere huurders.

### Ambities samen waarmaken

Op basis van het inzicht in hun energieverbruik adviseren we klanten over mogelijke besparingen. Bovendien helpen we hen om deze besparingen daadwerkelijk uit te voeren: we bieden onze klanten de mogelijkheid om gezamenlijk een ambitieplan op te stellen én uit te voeren op basis van 'no cure no pay'.

### Proactief meedenken loont

Eneco onderscheidt zich door proactief mee te denken met de klant. Zo voegen wij in iedere reactie op een vraag om een productaanbieding nu altijd een duurzame paragraaf aan onze aanbiedingen toe.

## Besparen en ontzorgen

### ESCO's: een veelbelovend concept

Met onze Energy Service Companies (ESCO's) bieden we nieuwe innovatieve producten en diensten. Deze ESCO's richten zich op energiebesparing en energie-efficiency van woningen, instellings- en overheidsgebouwen en commercieel vastgoed. Met deze service nemen we de eigenaren de zorg voor deze energievraagstukken uit handen.

We onderzoeken welke technische ingrepen er nodig zijn en zorgen voor de financiering, realisatie, het beheer en onderhoud van de installaties. De eigenaren van de woningen of gebouwen kunnen de kosten gespreid over de jaren terugbetalen met het geld dat zij besparen op hun energieverbruik, dat met 10 procent of meer kan verminderen. Zo bieden we de klant een aantal belangrijke voordelen: comfort, een aantrekkelijke business case en langetermijnzekerheid.

Het bijzondere hiervan is dat de investeringen die tot energiebesparing leiden door Eneco zelf worden gedaan. De klant hoeft dus niets te investeren. Betekent dit dat besparen gratis is? Ja en nee. Dankzij de besparende maatregelen komt er jaarlijks een bepaalde kasstroom vrij. Een deel van dit geld besteden we om onze investeringen af te betalen en vastgoed optimaal te beheren en te onderhouden. De rest gaat vanaf het eerste moment direct naar de klant.

In eerste instantie concentreren wij ons op de segmenten die de meeste mogelijkheden voor besparing bieden: vastgoed en woningcorporaties.

Eneco biedt de zakelijke klanten één loket voor alle energievragen. Via dit loket worden of zijn diverse business-to-business bedrijfsonderdelen samengevoegd. Een goede organisatie van het ESCO-concept heeft daarbij prioriteit.

### Vastgoed

In 2013 hebben we een tiental ESCO-contracten in exploitatie genomen. Eneco startte bijvoorbeeld ESCO's bij sportcentrum Papendal, Diergaarde Blijdorp, expositieruimte De Kunsthal, kantoorpanden in Park Voorn en op tien locaties bij Zorgcoöperatie Amstelring. Ook hebben we vele potentiële opdrachten in het vooruitzicht. De ESCO's vragen een op de locatie toegesneden oplossing:

- Zorgcoöperatie Amstelring startte in september een traject waarin zij drie consortia van marktpartijen vroeg om integrale, duurzame concepten te ontwikkelen voor tien zorglocaties. De doelstelling is het terugdringen van de totale kosten en het verbruik van energie. Het bespaarde geld wil Amstelring inzetten voor de zorg. Een extra voorwaarde was 'nul-op-de-meter' voor energie, zonder investeringen van de zorgcoöperatie. Eneco ontwikkelde een ESCO-constructie voor alle locaties, waarbij 20 procent van de energiebesparing direct wordt besteed aan de zorg. Waar normaal 100 procent van de energieprestaties terugvloeit naar de ESCO, maakten we dit plan sluitend door 80 procent als basis te nemen.
- Bij De Kunsthal, een expositieruimte in Rotterdam die twintig jaar geleden is gebouwd en die niet voldeed aan de energiebesparingsnormen van deze tijd, heeft Eneco op eigen initiatief geruime tijd studie gedaan naar mogelijkheden tot verbetering. Een consortium, bestaande uit Eneco, Dura Vermeer en Roodenburg, kon daarop voor de beheerende stichting een ESCO starten. Eneco heeft de regie binnen deze vijftienjarige samenwerking, die met energiebesparende maatregelen als isolatie en klimaatbeheersing leidt tot een energiebesparing van 30 procent.

### Woningcorporaties

In de business line Woningcorporaties van Eneco ESCO hebben we belangrijke stappen gezet. In 2013 werd voor veel corporaties duidelijk dat er grote veranderingen in hun werkveld op stapel staan, getuige onder andere het akkoord dat Aedes en de Overheid hebben gesloten. Deze veranderingen brengen financiële beperkingen met zich mee. Veel corporaties reageren hierop door te snijden in hun vastgoedprojecten en in hun organisatieomvang. Hierdoor groeit de noodzaak om met externe partners te gaan samenwerken om de dienstverlening op niveau te kunnen houden. Men zoekt vooral naar partners die corporaties helpen om de verduurzaming van hun woningbezit en de benodigde kostenbesparing mogelijk te (blijven) maken, bij een gelijkblijvend of hoger niveau van dienstverlening. Voor veel corporaties is dit een spannend proces. Nauwelijks bekomen van de reorganisatie moeten zij nu de dienstverlening, waarbij voorheen veel regie in eigen handen lag, voor een belangrijk deel aan commerciële partijen uitbesteden.

Eneco ESCO herkende vroegtijdig deze trend en heeft proposities ontwikkeld die hierop inspelen. Concreet heeft dit in 2013 tot het volgende geleid:



- De inzet van zonnepanelen op daken van grondgebonden woningen en appartementencomplexen, waardoor de woningcorporatie labelsprongen qua energiebehoefte van de woningen kan maken en waarmee huurders minder afhankelijk worden van fluctuerende energieprijzen. Eneco ESCO biedt zonnepanelen aan in de contractvormen koop, koop plus garantstelling (verzekering goede werking gedurende de gehele levensduur), en operational lease. Wij hebben inmiddels contracten gesloten met verschillende woningcorporaties zoals Woonbron, Waterweg Wonen en Staedion.
- Kostenverlaging voor warmte-installaties voor de woningcorporatie in combinatie met een lager storingspercentage voor de bewoners. Eneco ESCO is in samenwerking met Woonbron gestart met een ketengerichte benadering van de warmwatervoorziening van de woningen. Deze aanpak leidt tot kostenreductie door de principes van de Lean methodiek toe te passen op de processen en door de 'Total Cost of Ownership' als uitgangspunt te nemen voor de kosten van de installaties gedurende de levensduur.
- Om woningverbetering aantrekkelijk te maken zijn we gestart met een proefproject waarin we met een 'Woonlastengarantie' de hoogte van de woonlasten na woningverbetering garanderen. Dit project loopt bij de corporatie Thuisvester. Met leden van het landelijke programma Stroomversnelling hebben we inmiddels afgesproken om de Woonlastengarantie in 2014 eveneens bij hen te gaan testen.
- Woningcorporaties hebben onze aanpak versneld omarmd als gevolg van de introductie van de nieuwe Warmtewet per 2014. De Warmtewet is doorgaans direct aanleiding voor de vraag of woningcorporaties het exploitatierisico en bijbehorende activiteiten van collectieve warmte-installaties nog wel zelf willen nemen. Inmiddels vinden diverse verkenningen plaats naar de mogelijkheid om in appartementencomplexen met collectieve verwarmingsinstallaties alle exploitatieactiviteiten (zoals inkoop van gas, afrekenen met de bewoners, etc.) aan Eneco over te dragen, eventueel gecombineerd met het overnemen van het financiële exploitatierisico. Gesprekken hierover vinden plaats met onder meer Woonbron, Havensteder en WoonInvest.

Al met al is in 2013 duidelijk geworden dat het vervullen van de rol van Energy Service Company voor ons een zoektocht naar de juiste proposities met zich meebrengt. Deze gaat gepaard met een lange weg naar het winnen van vertrouwen bij de corporaties om ons deze rol te gunnen. Waar ons dit inmiddels al een tijdje succesvol lukt, zoals bij Woonbron, zien we dat inzet van ieders kracht en kennis tot betere resultaten leidt. Voorbeelden hiervan zijn de versnelde inzet van zonnepanelen, de versnelde vervanging van oude of onveilige

verbrandingstoestellen, renovaties die leiden tot duurzamere woningen of kostenreductie op bijvoorbeeld cv-installaties.

## Samen opwekken

# Decentraal samen

Een deel van onze klanten wekt op dit moment al zelf, dus decentraal, duurzame energie op, bijvoorbeeld met zonnepanelen of windmolens. Die energie is voor eigen gebruik en bij overproductie ook voor anderen. In plaats van enkel te betalen voor energie besparen zij nu en verdienen ze soms zelfs aan de door hen zelf opgewekte energie

### Wat wilden we bereiken in 2013?

Eneco wil klanten actief betrekken bij duurzame energie. Wij investeren in de groei van het aandeel duurzame productie, samen met klanten of via eigen windparken, zonne-installaties of biomassacentrales. Voor 2013 was het doel om onze duurzame elektriciteitsproductie uit te breiden tot 20 procent van de totale leveringsportfolio (2012: 12,6 procent). Ook wilden we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot per geproduceerde kWh onder de 300 gram houden.

Door samenhangende diensten te ontwikkelen willen we meer klanten de gelegenheid bieden zelf energie op te wekken. We zetten daarvoor in op slimme netten en intelligent netbeheer, dat maatschappelijk én bedrijfseconomisch duurzaam is. We gebruiken onze kennis en ervaring met infrastructuur bij de ontwikkeling van het nuttige gebruik van reststromen zoals stoom en warmte. Dit leidt tot daling van de CO<sub>2</sub>-emissie van de energie die wij produceren.

### Wat hebben we gerealiseerd?

- Totale duurzame elektriciteitsproductie nam toe tot 20,2 procent van onze totale levering (doelstelling was 20 procent). Dit is een toename van 7,6 procent ten opzichte van 2012.
- 47 procent van de elektriciteitsverkoop is zelf opgewekt of onder afnamecontracten geleverd (realisatie 2012: 51 procent)
- De CO<sub>2</sub>-uitstoot per geproduceerde kWh bedroeg 113 gram (doelstelling 2013: maximaal 300 gram)
- Beschikbaar windvermogen stijgt van 1039 MW naar 1276 MW
- Beschikbaar vermogen bio-energie van 67 MW in 2012 naar 134 MW in 2013
- Beschikbaar zonne-vermogen Eneco stijgt van 18 MW in 2012 naar 52 MW in 2013
- Stoompijpnetwerk in de Botlek in gebruik genomen

### Duurzame elektriciteitsproductie stijgt

Wij hebben in 2013 hard gewerkt aan het uitbreiden van onze duurzame elektriciteitsproductie. Deze bestaat uit eigen duurzame productie en via afnamecontracten ingekochte duurzame elektriciteit. Met de ontwikkeling van ons eigen duurzame productievermogen liggen we op schema. Verderop in dit hoofdstuk komen wij daar uitgebreid op terug. De totale duurzame elektriciteitsproductie nam toe van 12,6 procent in 2012 tot 20,2 procent van de totale levering in 2013 (doelstelling 2013: 20 procent), een stijging dus van ruim 7 procent. Dit hebben we bereikt door de toename in duurzame productie, vooral door de ingebruikname van diverse windparken en de biomassacentrale Bio Golden Raand, en door een daling van het totale leveringsportfolio.

Elektriciteit produceren wij zo veel mogelijk duurzaam, maar vooral op windstille en bewolkte dagen kunnen we niet zonder gascentrales. Als alternatief voor duurzame energieopwekking is elektriciteit uit gas het minst vervuilend. De totale elektriciteitsverkoop bestond in 2013 voor 47 procent uit eigen productie of in combinatie met onder afnamecontracten door gascentrales geleverde elektriciteit (2012: 51 procent). De voornaamste oorzaak voor de daling ten opzichte van 2012 is een toename van de inkoop van elektriciteit ten opzichte van de inzet van onze eigen gascentrales. Onze groei in duurzame productiecapaciteit was in 2013 vrijwel gelijk aan de afname van conventionele capaciteit. Eind 2013 was de totale productiecapaciteit 2.770 MW (2012: 2.740). Het aandeel duurzame capaciteit daarin nam toe tot 53 procent (2012: 41 procent).

### CO<sub>2</sub>-uitstoot

De duurzaamheid van onze eigen productie bepalen wij aan de hand van de hoeveelheid CO<sub>2</sub>-uitstoot per geproduceerde kWh elektriciteit. Energie die volledig duurzaam is heeft geen CO<sub>2</sub>-uitstoot. Al onze particuliere en mkb-klanten nemen duurzame elektriciteit af, waarvan Eneco een steeds groter deel zelf of met partners opwekt.

Met het WNF hebben wij afgesproken dat onze elektriciteitsopwekking per geproduceerde kWh in 2013 gemiddeld niet meer dan 300 gram CO<sub>2</sub>-uitstoot mocht veroorzaken. Om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te brengen investeren we in wind-, zon- en biomassa-installaties op de meest geschikte locaties in Nederland, België, Groot-Brittannië en Frankrijk. Mede door deze inspanningen was de gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van de door ons geproduceerde elektriciteit in 2013 113 gram/kWh (2012: 226,9). Deze waarde is exclusief onze afnamecontracten met productiefaciliteiten waarvan we minder dan 50 procent eigenaar zijn. Als we ook die meenemen, dan was in 2013 onze CO<sub>2</sub>-uitstoot per kWh 216 gram. De afname houdt verband met het feit dat onze wind-, bio- en zonne-capaciteit is toegenomen en dat onze gascentrale minder in bedrijf was.

## Samen in windenergie

De hoeveelheid stroom die wij in 2013 met onze windparken hebben opgewekt, komt overeen met de jaarlijkse elektriciteitsbehoefte van 780.000 huishoudens. Om in de toekomst steeds meer klanten van windenergie te kunnen voorzien hebben we dit jaar buitengewoon veel geïnvesteerd in nieuw productievermogen.

### Steeds meer energie uit wind voor onze klanten

Vroeg in 2013 maakten we onze investering in het offshore windpark Luchterduinen bekend. Dit is het tweede offshore windpark van Eneco en een joint venture met Mitsubishi Corporation. In Engeland bouwden we in 2013 twee grote windparken. Dit zijn het Lochluichart-project (69 MW) en een uitbreiding van het bestaande Tullo project met 25 MW. Ook hebben we medio 2013 in Engeland het project Moy overgenomen. De bouw van dit project, met een capaciteit van 60 MW, zullen we in 2014 starten. In 2013 is de beslissing genomen in Nederland te investeren in een viertal parken met een totale capaciteit van 90 MW en in België in het Arlon project (6 MW). Wanneer we al deze projecten medio 2015 hebben

voltooid, is het opgestelde windvermogen van Eneco circa 850 MW. Eind 2013 beschikten wij over 505 MW aan opgesteld eigen windvermogen.

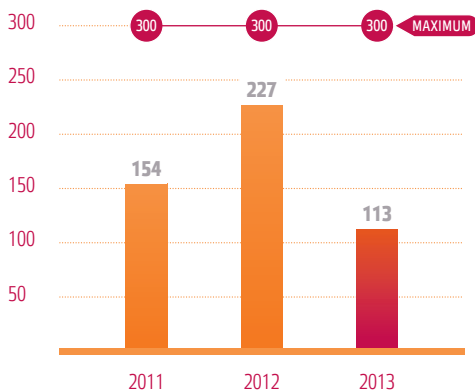
We verwachten dat er in Nederland de komende jaren goede mogelijkheden komen voor de uitbreiding van windenergiecapaciteit. Het SER-Energieakkoord legt een goede en langdurige basis voor zowel wind op land als wind op zee.

### Wind op land

Voor wind op land zoekt Eneco vooral de samenwerking met lokale partijen, waardoor er lokaal draagvlak ontstaat. Daarnaast is de toenemende schaalgrootte van de parken een trend die de komende jaren zal doorzetten. Hiermee kan de kostprijs van duurzame energie uit nieuwe windparken verder omlaag. In 2013 zagen we dat de toenemende schaalgrootte leidt tot lagere turbineprijzen. In combinatie met efficiëntere turbines leidt dit tot goedkopere duurzame energie. Daar staat helaas tegenover dat met name lokale belastingen en de hogere ontwikkelkosten door toenemende complexiteit dat effect deels teniet doen.

Eneco betreft haar klanten bij duurzame-energieprojecten. Een voorbeeld hiervan is het windenergieproject in Houten, waarbij er veel overleg was met de gemeente. Ook gaven we obligaties uit voor omwonenden en andere geïnteresseerden. De belangstelling hiervoor was groot.

In Belgisch Wallonië is het in het komend jaar lastig om windparken te ontwikkelen vanwege politieke onzekerheid over de regelgeving. Eneco heeft een zeer goede marktpositie in Wallonië en een kwalitatief hoogstaande portfolio aan potentieel uitvoerbare windprojecten, maar het komende jaar zal vooral in het teken staan van consolideren. De groei zal met name van acquisitie moeten komen.



CO<sub>2</sub> PER GEPRODUCEERDE KWH  
(gram)

In Engeland is er een stabiele en zeer gunstige regelgeving. Hierdoor zijn er voor wind op land goede mogelijkheden om te groeien, zowel door eigen ontwikkelingen als door overnames.

### Wind op zee

In 2014 start Eneco de bouw van het windpark Eneco Luchterduinen (129 MW) op 23 kilometer uit de Hollandse kust. In 2015 zal we dit tweede offshore windpark van Eneco operationeel zijn. Er is een aankondiging geweest dat er in 2015 een tender zal worden uitgeschreven voor windprojecten op zee in de Nederlandse wateren met een totale capaciteit van 450 MW. Eneco heeft met haar vergunning voor het Q4-project van circa 350 MW een goede uitgangspositie om in deze tender mee te doen. Om de ambitie in het Energieakkoord, 4.150 MW windvermogen in 2020 in het Nederlandse deel van de Noordzee, waar te kunnen maken, is het vooral de uitdaging om de kostprijs van windparken op zee naar beneden te brengen.

In België werkt Eneco actief aan de ontwikkeling van het project Northier dat voorzien is op een voor windmolens gunstige offshore locatie. In Engeland is de joint venture met EDF voor het offshore-park Navitus Bay in de laatste fase van de vergunningsaanvraag. We zullen de aanvraag vroeg in 2014 indienen. In Groot-Brittannië wordt momenteel een raamwerk ontwikkeld voor regelgeving ten aanzien van wind op zee. Mede daarom wordt 2014 voor Navitus Bay een zeer belangrijk jaar, waarin er duidelijkheid zal komen over de haalbaarheid van dit project. Met een partner als EDF heeft Eneco in ieder geval de juiste partij in de Engelse markt om haar kansen te maximaliseren.

### Wind In My BackYard

In 2013 heeft Joulz een nieuw product ontwikkeld en in de markt gezet: WIMBY (Wind In My BackYard). Het gaat om middelgrote windturbines voor bijvoorbeeld bedrijven, waarbij Joulz de afnemer al het werk uit handen neemt, van het uitvoeren van een energiescan en het aanvragen van een vergunning tot plaatsing en onderhoud.

Er is bij veel partijen interesse voor WIMBY. Begrijpelijk is de investeringsbereidheid bij opdrachtgevers op dit moment beperkt. Ze stellen hoge eisen aan terugverdiendtijden terwijl de rendementen van de projecten onder druk staan vanwege de lage elektriciteitsprijzen. Daarom ontwikkelt Joulz aanvullend een financieringsconcept.

### Samen in zonne-energie

Energie uit zonlicht is schoon en ruimschoots beschikbaar. Daarom bieden we onze klanten, van gemeenten en bedrijven tot consumenten, de mogelijkheid om zelf zonne-energie op te wekken.

### Zonneprojecten bij gemeenten en in het bedrijfsleven

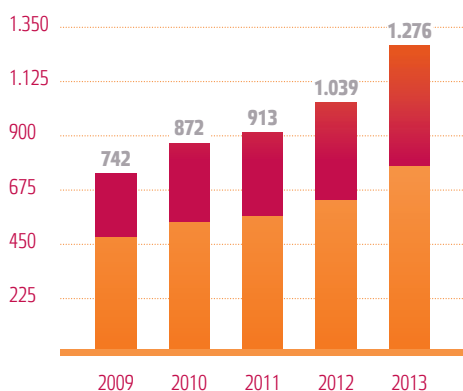
Gemeenten en het bedrijfsleven zijn grootverbruikers van energie. Voor hen is de aanschaf van zonnestroomsystemen op eigen locatie bijzonder interessant. Een dergelijke investering, die uiteindelijk zichzelf terugverdient, helpt hen om hun duurzaamheidsdoelstellingen te behalen.

We bieden niet alleen klanten de mogelijkheid om energie uit eigen lokale bronnen op te wekken, maar breiden ook onze eigen productie met zonne-energie uit. In Nederland, Frankrijk en België doen we dit vooral door de aankoop en verbetering van bestaande zonneparken. Het 'competence centre', dat we dit jaar in België hebben opgericht, biedt ondersteuning bij de aanleg en het onderhoud van zonneparken in de landen waar we actief zijn. Het competence centre biedt snelle respons en draagt bij aan de realisatie van structurele verbeteringen tegen lagere kosten.

In 2013 breidde Eneco het aantal zonne-energieprojecten en power purchasing agreements flink uit, waardoor de capaciteit in zonne-energie van 18 naar 52 MWp werd uitgebreid.

### Nederland

In Nederland is Eneco het afgelopen jaar met tientallen gemeenten en bedrijven in gesprek geweest over het bouwen



**WINDVERMOGEN**  
(in MW)

■ Eigen productie  
■ Langjarig gecontracteerde windparken

van grotere zonnestroomsystemen. In Amsterdam hebben we het project Het Breedte gerealiseerd (220 kWp). Klanten lijken bereid meer te betalen voor hun elektriciteit als deze is opgewekt door een systeem op hun eigen locatie. We zullen inspelen op deze behoefte en verwachten een aantal projecten in 2014 ten uitvoer te brengen.

### België

In België hebben we onze portfolio uitgebreid met 39 projecten, verspreid over Vlaanderen en Brussel met een totale capaciteit van 14,2 MWp. Zo voerden we een project uit bij autofabrikant Audi (3,6 MWp), het grootste project dat we in de Brusselse regio realiseerden, en ontwikkelden we een portfolio met 28 zonneparken van Prosolar Invest II.

### Frankrijk

In Frankrijk hebben we het beheer van 70 installaties in de bestaande organisatie geïntegreerd. De installaties, met een gecombineerd vermogen van 11,8 MWp, hebben we eind 2012 aangekocht van de Franse firma Fonroche Energie. Daarnaast hebben we diverse mogelijke acquisities bekeken en voeren we gesprekken over samenwerkingsvormen met verschillende bestaande ontwikkelaars.

### Groot-Brittannië

Met de aankoop van Sevor Farm zette Eneco een eerste stap op het gebied van zonne-energie in het Verenigd Koninkrijk. Eneco, Honda, AEE Renewables en Goldbeck Constructions kwamen medio november 2013 tot een overeenkomst. Zij ondertekenden contracten voor de overname van het nog te bouwen zonnepark en de levering van de met dit park te genereren zonne-energie aan de fabriek van Honda in Swindon, Engeland. Sevor Farm is 18 hectare groot en zal een vermogen hebben van 10,2 MWp (dit komt overeen met het energieverbruik van zo'n 3.000 huishoudens). Begin 2014 zullen we het zonnepark opleveren.

### Zon en consument

#### Virtuele zonnepanelensimulator

Eneco betreft haar klanten bij het zelf opwekken van zonne-energie. Om zonne-energie onder de aandacht te brengen zonder dat klanten meteen een investering hoefden te doen, hebben we in 2013 de virtuele zonnepanelensimulator ontwikkeld en gelanceerd. Bijna 75.000 mensen wisten virtueel een waarde van 12 miljoen euro aan zonne-energie op. Met de simulator maak je in feite een virtuele proefrit. Zo kunnen mensen op basis van realtime-informatie ervaring opdoen met de werking van zonnepanelen, zoals het feit dat zonnepanelen ook energie opwekken als de zon niet schijnt. Zo konden zij ontdekken wat zonnepanelen op je dak concreet opleveren.

#### Zonneboilers

Zonneboilers zetten zonlicht om in warmte. De Eneco installatiebedrijven hebben inmiddels veel ervaring met het plaatsen van deze zonneboilers. Ook in België zijn we inmiddels gestart met het installeren van zonneboilers bij klanten.

### Samenwerking met Solar Green Point

Vooruitlopend op de uitkomsten van het in september gesloten Energieakkoord, is Eneco begin 2013 een samenwerking met Solar Green Point gestart. Dit project is een uitkomst voor mensen die geen zonnepanelen op hun eigen dak kunnen of willen plaatsen. Solar Green Point heeft 1.000 zonnepanelen aangebracht op het dak van de Haagse Caballero Fabriek voor een collectief van zonnepaneeleigenaren nieuwe stijl.

De bundeling in een coöperatie biedt kostenvoordelen. Op eenvoudige wijze kan men groene elektriciteit produceren, die gunstig verrekend wordt met de energienota. Eneco neemt alle stroom uit de zonnepanelen af en voegt deze toe aan het elektriciteitsnet. Dit is genoeg elektriciteit om 80 huishoudens te voorzien en zorgt voor een reductie van de jaarlijkse CO<sub>2</sub>-uitstoot met 133 ton. Eneco keert de opbrengst van de panelen uit aan de leden van de coöperatie.

De gemeente Den Haag stelde het dakoppervlak beschikbaar, vanwege de grote milieuvoordelen en de voorbeeldfunctie op het gebied van duurzame energie. In 2014 zal Eneco de samenwerking met Solar Green Point tot meer locaties uitbreiden, te beginnen met een locatie in Woerden.

### Samen in biomassa

Wij hebben inmiddels veel ervaring opgebouwd met het produceren van energie met biologische restmaterialen. Eind 2013 beschikten we over 49,9 MW eigen opgesteld vermogen om met biomassa elektriciteit te maken. Wij hebben ruim 90 MW aan biomassa-installaties in ontwikkeling voor de productie van elektriciteit, warmte en groen gas.

#### Eneco Bio Golden Raand

Op 1 november hebben we de grootste biomassacentrale van de Benelux, Eneco Bio Golden Raand, in bedrijf genomen. De biomassacentrale heeft een capaciteit van 49,9 Megawatt en levert onder andere elektriciteit aan nabijgelegen industrie. AkzoNobel Industrial Chemicals is een van de klanten en neemt de helft van de opgewekte elektriciteit af. De centrale gebruikt snippers van gerecycled hout als grondstof voor de productie van elektriciteit en biedt werkgelegenheid aan 30 medewerkers. Bio Golden Raand kan voor 120.000 huishoudens duurzame elektriciteit produceren. Eneco onderzoekt samen met de lokale industrie de mogelijkheden om stoom van de biomassacentrale aan omliggende fabrieken te leveren.

#### Groene Weide Utrecht

Nuon en Eneco bereikten in 2013 overeenstemming over de ontwikkeling van één biomassacentrale voor duurzame warmte en elektriciteit in Utrecht. Tot dat moment werden door beide bedrijven plannen uitgewerkt voor de bouw van een dergelijke centrale met als uitgangspunt om warmte duurzamer te produceren dan nu het geval is. De warmtevraag in Utrecht geeft echter slechts ruimte voor één biomassacentrale. Eneco en Nuon hebben daarom gezamenlijk gezocht naar een oplossing die voor beide partijen bevredigend is. Daarom is



uiteindelijk besloten om één centrale te ontwikkelen, op de Nuon-locatie. Er zijn afspraken gemaakt over de verdere samenwerking gedurende het project. Indien Nuon zou afzien van de ontwikkeling, dan kan Eneco deze op het terrein van Nuon voortzetten. Eneco heeft hiermee een maximale garantie dat het duurzame warmte aan haar Utrechtse klanten kan gaan leveren. We verwachten de beslissing over de gunning van het project eind 2014.

### Afbouw biovergisting

De prijs voor de grondstof voor biovergisters stijgt en is bovendien onstabiel, terwijl elektriciteitsprijzen dalen. Hierdoor is het lastig om een biovergister rendabel te laten draaien. Eneco verwacht dat deze situatie op korte termijn niet zal veranderen. Er zijn veel kleine aanbieders en vaak is de grondstof voor biovergisting voor hen een reststroom. Hierdoor is het lastig om goede afspraken te maken over een constante aanvoer en om invloed te hebben op de prijs. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen heeft Eneco besloten om haar activiteiten op het gebied van biovergisting af te bouwen. Eind 2013 hebben we de activiteiten in Nederland en in België beëindigd, respectievelijk overgedragen.

### Warmte- en koudeoplossingen

Een groot deel van de energiebehoefte van onze klanten heeft betrekking op warmte- en koudevoorzieningen. Ons aanbod op dit gebied is daarom een belangrijk onderdeel van onze strategie. Met onze projecten kunnen we een goede bijdrage leveren aan de verdere verduurzaming door de distributie van energie (restwarmte en stoom) naar onze klanten. Door een goede communicatie met de omgeving dragen we bij aan het maatschappelijke draagvlak voor deze vorm van duurzame energie.

### Gemak voor onze klanten

Eneco pakt warmte- en koude-projecten integraal aan, inclusief de binneninstallaties. Op die manier bieden we voor een langjarige periode een betrouwbaar en comfortabel leef- en werkklimaat voor woningen en kantoren. Omdat we bovendien veel ervaring hebben in het beheer van onze projecten kunnen we onze klanten maximaal ontzorgen.

### Collectieve warmtenetten

De warmtenetten van Eneco in Rotterdam, Utrecht en Den Haag laten nog steeds aanzienlijke groei zien. Met een aansluiting op warmtenetten kunnen klanten substantiële stappen zetten in de verduurzaming van hun vastgoed, zowel in de woningbouw als bij commercieel vastgoed.

Met de collectieve warmtenetten draagt Eneco bij aan verduurzaming. We kunnen CO<sub>2</sub>-emissies met 50 procent of meer reduceren. In alle warmtenetten zet Eneco nu stappen om verder te verduurzamen. In Rotterdam doen we dit door de aanleg van een 17 km lange warmteleiding vanuit de Botlek en in Utrecht komt een biomassa-centrale die warmte voor onze klanten gaat leveren.

### Zorg voor de omgeving

Bij de aanleg van warmtenetwerken kan maatschappelijke onrust over de mogelijkheid van overlast voor de omgeving tot zowel kansen als bedreigingen leiden. We lopen risico op reputatieschade, maar er liggen ook kansen wanneer we de omgeving tijdig bij de aanleg betrekken en goed met alle betrokkenen communiceren.

### Leiding over Noord

In 2014 sluit de energiecentrale van E.ON, die momenteel restwarmte levert aan het Rotterdamse warmtenet. Een andere leverancier, de afvalenergiecentrale AVR in Rozenburg, zal ons duurzame warmte leveren voor onze 45.000 warmteklanten in Rotterdam. Dit resulteert in een besparing van 95 kiloton CO<sub>2</sub>-uitstoot op jaarbasis. Het leidingtracé van 17 km gaat door en langs bebouwd gebied in Vlaardingen, Schiedam en Rotterdam.

We hebben al in een vroeg stadium intensief overleg gevoerd met alle belanghebbenden. We schoven aan bij bestaande overlegstructuren zoals ondernemingsverenigingen, VVE's, deelgemeenten, milieu- en groenfederaties en we organiseerden bewonersavonden. De overleggen hebben geleid tot veel aanpassingen in het tracé. Ook zijn er in plaats van open opgravingen boringen ingepast om de overlast voor omwonenden zoveel mogelijk te beperken. Bewoners zijn tevreden over de vroege informatievoorziening en de openheid van zaken. Oorspronkelijke tegenstanders zijn zelfs ambassadeur geworden. In december zijn cruciale boringen onder de Nieuwe Waterweg en het Kethelplein succesvol uitgevoerd. In oktober 2014 zal de leiding de eerste warmte naar de klanten transporteren.

### Warmtestation Amstelveen opgeleverd

Zo'n vijf jaar geleden startten we de gesprekken met de gemeente Amstelveen over het verplaatsen van een ketelhuis naar een nieuwe locatie. Het warmtestation op de nieuwe locatie zou twee keer zoveel capaciteit moeten hebben als de oude om aan de warmtebehoefte van het stijgende aantal aansluitingen op het warmtenet te voldoen. De eerste mijlpaal in het traject, het overnemen van het oude ketelhuis, bereikten we eind 2013 met het testen van het nieuwe warmtestation en het in beheer nemen. De volgende mijlpaal is het plaatsen van extra ketels om de capaciteit van het warmtestation te verdubbelen naar 16 MWth (dit staat gelijk aan de warmtebehoefte van zo'n 2.300 huishoudens).

### Geothermie en stadsverwarming Den Haag

In 2013 is het project Aardwarmte Den Haag (ADH) failliet gegaan. Eneco nam hierin deel met vijf andere partijen, waaronder drie woningcorporaties. Deze bouwen helaas minder nieuwbouwwoningen dan gepland, waardoor het toekomstig rendement onzeker werd. Wel continueren wij de warmtelevering naar de reeds aangesloten woningen via een aansluiting op het Haagse stadswarmtenet.

Eneco ziet voorlopig ook af van diepe geothermie (aardwarmte) als mogelijkheid om het stadsverwarmingsnet in Den Haag te

optimaliseren en te verduurzamen. De capaciteit van de beoogde geothermische bron blijkt na uitvoerig geologisch onderzoek minder groot dan eerder was voorzien. Dit maakt het niet rendabel om te investeren. Eneco blijft actief op zoek naar alternatieven.

### Decentrale opwekking van warmte en koude

Eneco is inmiddels ook marktleider bij het voorzien van warmte- en koude-installaties bij het commercieel vastgoed (kantoorpanden). Onze systemen gebruiken niet alleen de van nature aanwezige warmte en koude uit de bodem maar ook koeling via oppervlaktewater. Voorbeelden daarvan zijn Nederlands grootste kantoorpand De Rotterdam (koeling via Maaswater) en het in aanbouw zijnde kantoor van Deloitte in Amsterdam. Daarnaast zal Eneco het nieuwe pand van het International Criminal Court in Den Haag vanaf 2015 van warmte en koude voorzien.

### St. Antonius Ziekenhuis Nieuwegein

Het St. Antonius Ziekenhuis Nieuwegein (AZN) is met een warmteaansluiting van 11MW een van de grootste warmteklanten van Eneco in Utrecht. Naast warmte levert Eneco ook stoom aan AZN. Eind 2013 heeft Eneco de samenwerking met AZN verlengd en zijn beide partijen een contract overeengekomen voor de vernieuwing en vergroting van de stoominstallatie. De overeenkomst, die een minimale looptijd tot eind december 2032 heeft, regelt de huur van de stoominstallatie door AZN en de verantwoordelijkheid van Eneco voor onderhoud en beheer.

### Stoomnetwerk Rotterdam Botlek

Stedin, de netbeheerder binnen Eneco Groep, die verantwoordelijk is voor transport van gas en elektriciteit in de Randstad, heeft afgelopen jaar een stoomtransportnetwerk in de Rotterdamse Botlek in gebruik genomen. Via ons stoomtransportnetwerk wordt stoom die het ene bedrijf over heeft efficiënt gebruikt in het productieproces van het andere bedrijf.

Afvalverwerker en stoomleverancier AVR en chemiebedrijf en stoomgebruiker Emerald Kalama Chemical (EKC) zijn de eerste klanten. AVR levert via een ruim twee kilometer lange bovengrondse stoomleiding 750.000 ton processtoom aan EKC. Door de stoom van AVR te hergebruiken verbetert het energetisch rendement van de hele keten. Er zijn minder fossiele brandstoffen nodig en er komt minder CO<sub>2</sub> en NO<sub>x</sub> in de atmosfeer. Dit zal op termijn in het Rotterdamse havengebied leiden tot een besparing van 200 tot 400 kiloton aan CO<sub>2</sub>-emissies per jaar. Het project draagt zodoende sterk bij aan de klimaatdoelstellingen van de stad Rotterdam.

Wij verwachten in 2014 te kunnen beslissen over realisatie van een uitbreiding met drie kilometer van een tweede deel van de stoomleiding tussen EKC en Akzo Nobel.

### Andere activiteiten met stoom

Joulz verzorgt het beheer en onderhoud van Groningen Seaports, het grootste stoomnetwerk van Nederland. Als expert op dit gebied heeft Joulz in 2013 op basis van haar expertise op dit vlak een onderhoudsplan voor een stoomleiding voor het Havenschap Moerdijk opgesteld.

### Beter met slimme netten

De strategie van netbeheerder Stedin is gericht op een maximale dienstverlening aan de klant, ter ondersteuning van de duurzame samenleving en met een efficiënte bedrijfsvoering als basis. We werken aan slimme netten en intelligent netbeheer vanuit zowel maatschappelijk als bedrijfseconomisch perspectief. Zo bieden we het hoofd aan de uitdagingen waarmee we in het veranderende energielandschap worden geconfronteerd.

### Slimme netten voor onze klanten

Stedin is betrokken bij enkele proefprojecten om ervaring op te doen met slimme netten (smart grids), zoals het project Couperus in de Haagse wijk Ypenburg. Daarnaast is Stedin actief in Gorinchem in de wijk Hoog Dalem. Hier bouwen we een 'smart energy system', waarin inzicht in energiegebruik, zonnepanelen en de opslag van elektriciteit centraal staan. Andere activiteiten op het gebied van smart grids zijn onder andere het project 'Smart grid, rendement voor iedereen', dat we samen met partners en de Utrecht Economic Board uitvoeren, en het gezamenlijke IPIN-project 'Energie neutraal Heijplaat'.

### Eigen netten ook slimmer Stationsautomatisering

We hebben in 2013 25 hoog- en middenspanningsstations van Stedin en TenneT geautomatiseerd. Met de automatisering van deze stations werken we hard aan de benodigde technologie om smart grids te faciliteren. Met behulp van een groot beveiligingsprogramma zijn we in toenemende mate in staat om de installaties op afstand te beheren en te herstellen. Het uiteindelijke doel is een forse reductie van het aantal storingsminuten.

### Gelijkspanning

Het terugbrengen van het energieverbruik in de glastuinbouw dient niet alleen het milieu, maar is ook van vitaal belang voor de concurrentiepositie van de tuinder. In de glastuinbouw maakt energie vaak zo'n 15 procent uit van de totale kostprijs. Joulz heeft in 2013 in het glastuingebied PrimaViera in de gemeente Haarlemmermeer een van de eerste gelijkspanningsnetwerken van Nederland officieel in gebruik genomen.

Gelijkspanning bespaart niet alleen energie, het zorgt ook voor een betere afstemming tussen vraag en aanbod. Ook gebruiken we bij gelijkspanningsnetwerken minder grondstoffen. Gelijkspanning levert dus besparingen op in energie, grondstoffen en kosten, en daardoor uiteindelijk ook een reductie van CO<sub>2</sub>-emissies.

## Wijkontwikkeling en participaties

Ook in de toekomst moet energie voor onze klanten betaalbaar en beschikbaar zijn. Bij Eneco geloven we dat we dit doel alleen langs duurzame weg kunnen bereiken. Daarom werken we samen met partners, klanten en leveranciers aan een duurzame decentrale energievoorziening en zijn we betrokken bij tal van lokale energieprojecten.

### Energiecoöperaties

Het aantal energiecoöperaties groeit. Veel consumenten willen met hun buurt of wijk of gemeente een coöperatie starten om te vergroenen en lokaal duurzame energie op te wekken. Wij juichen het van harte toe dat klanten zich, bijvoorbeeld via een coöperatie, verenigen. We helpen lokale initiatieven dan ook graag met raad en daad op weg, met diverse diensten en een concreet stappenplan.

### Expeditie Gen

Eneco is lid van de Coöperatie Gebieden EnergieNeutraal (GEN). Om op dit gebied kennis uit te wisselen werd in november een eindsymposium gehouden onder de titel 'Expeditie GEN'. Tijdens dit congres presenteerden een aantal koplopers, waaronder Eneco, een pakket maatregelen om nieuwe en bestaande wijken in versneld tempo naar energieneutraal niveau te brengen. Eneco presenteerde de resultaten van het programma aan de hand van onze projecten 'Nieuw Valkenburg' en 'Kerschoten Energieneutraal'.

Nieuw-Valkenburg is een nieuwbouwgebied naast Katwijk, waarvoor we een blauwdruk hebben ontworpen voor de ontwikkeling van een energieneutraal gebied. Kerschoten is een bestaande wijk in Apeldoorn waarvoor we ook een blauwdruk hebben ontwikkeld. Meer informatie is te vinden op de website [www.gebiedenenergieneutraal.nl](http://www.gebiedenenergieneutraal.nl).

### Slimmer wonen in Heijplaat

In 2013 heeft Eneco in het kader van het project Heijplaat Energieneutraal ruim 180 woningen voorzien van een 'Slim Wonen' pakket, waarmee bewoners beter in staat zijn om hun eigen energielasten te beheersen. In nauwe samenwerking met Woonbron werken we bovendien aan woningverbetering. Zo hebben de eerste belangstellenden voor zonnepanelen zich gemeld en hebben we diverse woningen voorzien van deze panelen.

Daarnaast hebben we voorbereidingen getroffen voor aanvullende duurzame opwekking van energie voor de wijk. Dit betreft de inzet van zonnepanelen op de daken van de RDM-gebouwen ten behoeve van de wijk en ontwikkeling van windenergie in de buurt, die we zullen inzetten voor Heijplaat. Zo komt stap voor stap het doel van een energieneutraal Heijplaat dichterbij.

### Houtense wind

Dit jaar introduceerden we HollandseWind uit Houten. Dit betekent dat bewoners uit de regio windenergie kunnen

afnemen die gegarandeerd is opgewekt door het nieuwe Windpark Houten. Bovendien profiteren zij van windkrachtkorting: hoe harder het waait, hoe hoger de korting. Daarnaast konden inwoners van Houten ook in het windpark investeren door middel van obligaties. Deze obligaties hadden een rendement van 4,5 tot 5,5 procent, afhankelijk van de productie van het windpark. Voor belangstellenden uit de rest van Nederland waren er obligaties met een vast rendement van 4,0 procent. De belangstelling hiervoor was groot. Samen met de gemeente lanceerden we bovendien een duurzaamheidsfonds, dat zich richt op ondersteuning van duurzame initiatieven in Houten.

### Lochem Energie

In 2013 zijn we een samenwerking met coöperatie LochemEnergie aangegaan met het gezamenlijke doel om lokaal duurzame energie op te wekken. In 2013 is het LochemEnergie zonpark voltooid (200 panelen) op het dak van het gemeentehuis te Lochem. Enkele honderden inwoners werden lid van de Coöperatie LochemEnergie en zijn tevens klant geworden van Eneco voor de levering van stroom en gas. Eneco verrekent de huur en collectieve opbrengsten uit het zonpark met de leden van de coöperatie LochemEnergie.

Deze samenwerking laat zien dat het mogelijk is om samen met lokale initiatieven en energieleveranciers het verschil te maken en duurzame energie collectief op te wekken. Deze ervaringen neemt Eneco mee in toekomstige projecten om ze te delen met andere samenwerkingspartners.

Het project is te volgen op [lochemenergie.nl](http://lochemenergie.nl). Meer informatie over soortgelijke projecten is te vinden onder [eneco.nl/projecten](http://eneco.nl/projecten) en [eneco.nl/doehetsamenzon](http://eneco.nl/doehetsamenzon).

## Afnemen

# Schone en betaalbare energie

Eneco zorgt dat klanten altijd kunnen beschikken over schone, betaalbare energie die op een veilige manier is opgewekt en getransporteerd. Steeds meer klanten wekken een deel van hun energieverbruik zelf op. De elektriciteit die zij aanvullend nodig hebben, leveren we bij voorkeur uit 100 procent duurzame bronnen.

'Duurzame energie voor iedereen' is onze missie en overtuiging en de enige weg naar een blijvend leefbare planeet. Dit wordt bevestigd door Europese doelstellingen voor duurzame energie die als aanjager fungeren.

### Wat wilden wij bereiken in 2013?

Ons doel is om het aantal klanten dat energie afneemt op een zelfde niveau te houden en om klanten achter onze missie te scharen. We willen een transitie maken van de oude energiewereld naar de nieuwe duurzame toekomst, door samen met klanten voor CO<sub>2</sub>-reductie te zorgen. In de fase dat energie nog niet met 100 procent duurzame bronnen opgewekt wordt, zetten wij gas in als schoonste fossiele brandstof. Een van onze doelstelling, gebaseerd op afspraken met WNF, was dat in 2013 ten minste 0,5 procent van het door Eneco Retail aan particuliere klanten geleverde gas voor CO<sub>2</sub> vergoend zou zijn en dat 20 procent van de elektriciteitsverkoop donkergroen zou zijn. Dat was voor ons een harde doelstelling.

Klanten moeten erop kunnen rekenen dat zij over elektriciteit, gas en warmte kunnen beschikken. Ons streven voor 2013 was om de beschikbaarheid van onze energielevering zeer hoog te houden. De maximale gemiddelde onderbrekingsduur van onze energienetten mocht daarom niet meer zijn dan 14,5 minuten. Dit cijfer is een (gewogen) gemiddelde van de maximale onderbrekingsduur voor elektriciteit, gas en warmte. Zie de paragraaf Betrouwbaarheid netwerk (pagina 57) voor een verdere toelichting.

### Wat hebben wij gerealiseerd?

- De doelstelling van maximaal 14,5 minuten voor de gemiddelde onderbrekingsduur in onze netten is met 12,2 minuten behaald
- Het percentage donkergroen gas als deel van de retailleveringsportefeuille is met 1,4 procent behaald (doelstelling 0,5 procent)
- Van al onze elektriciteitslevering in de retailleveringsportefeuille was 20 procent donkergroen, waarmee we onze doelstelling bereikten. (doelstelling 2013: 20 procent, realisatie 2012: 16,1 procent).

### Aandacht voor groene energie

In 2013 was er veel aandacht voor groene energie. Hoe groen is groen? Waar komt groene stroom vandaan? Hoe werken certificaten? Duidelijk is dat groene energie de toekomst heeft. Onze strategie gaat veel verder dan alleen het leveren van groene stroom. Eneco investeert al jarenlang volop in duurzame energiebronnen zoals windparken op land en zee, zonnepanelen en biomassa. En we beperken ons niet tot Nederland, maar investeren ook in Groot-Brittannië, België en Frankrijk.

We kunnen al 20 procent van onze particuliere en mkb-klanten door onszelf geproduceerde duurzame elektriciteit leveren, en we zorgen ervoor dat dit aandeel groeit. Onze investeringen op dit gebied bedroegen in 2012 en 2013 respectievelijk 273 en 297 miljoen euro. De duurzame energie die we nog niet zelf kunnen leveren kopen we in. Een in opdracht van de overheid opgezet systeem van certificaten garandeert de oorsprong van groene energie.

Greenpeace en de Consumentenbond hebben vastgesteld welke energiebedrijven het hoogst scoren op het gebied van duurzaamheid. Daarbij hebben zij niet alleen gekeken naar de

levering van stroom, maar vooral óf en hoeveel energiebedrijven zelf investeren in het opwekken van groene stroom. Eneco, op de vierde plaats in 2013, scoort het beste van alle grote energiebedrijven.

## Consumenten steeds meer betrokken

Bij Eneco zien we dat steeds meer consumenten nadenken over energie en bewust kiezen voor duurzaamheid. Met producten als HollandseWind en Toon bieden we onze klanten groene oplossingen en helpen we ze energie besparen.

### Klanten kiezen voor duurzaam

Op de consumentenmarkt in Nederland levert Eneco standaard groene stroom, met HollandseWind als donkergroen product. Het aantal klanten dat onze elektriciteitsvorm HollandseWind gebruikt, stond begin 2013 op 100.000 en is in de loop van dit jaar met een kwart gegroeid. Het aandeel huishoudens dat de Toon, Eneco's revolutionaire thermostaat, gebruikt is in 2013 fors toegenomen. Voor Toon, waarvan er 29.000 werden verkocht, zijn 30.000 apps gedownload. Met de Eneco zonnepanelensimulator hebben zo'n 75.000 huishoudens hun eigen opbrengspotentieel getoetst.

### Eneco DubbelCheck

In 2013 boden we met Eneco DubbelCheck onze klanten telefonisch een eerlijke en transparante vergelijking van hun huidige energiecontact met een concurrerende aanbieding, zowel op prijs als op duurzaamheid. Door alle energieaanbiedingen raken onze klanten soms verward. Ook de verschillende energieveilingen zorgen voor onrust. Klanten gaan twifelen of het huidige energiecontract nog wel het juiste is, of het nog wel voldoet aan hun huidige situatie, en of de stroom wel echt groen is. Naar aanleiding van de DubbelCheck kan de klant zelf bepalen of hij nog goed zit bij Eneco. De campagne was succesvol en ook in het komende jaar blijven we deze service bieden.

## Samen duurzaam afnemen

### Duurzaam, decentraal, samen

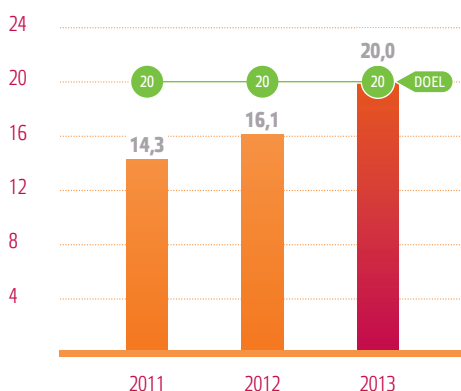
Het decentraal opwekken van energie heeft de toekomst. Eneco's streven is om een bijdrage te leveren aan het faciliteren van deze ontwikkeling. Daarom zoeken we bewust het contact met initiatiefnemers van decentrale energie-projecten, zoals energie-coöperaties en beheerders en eigenaren van windmolens of zonnepanelen. In de loop van het jaar is gebleken dat deze initiatieven niet met de wederverkoop van elektriciteit en gas het verschil maken, maar wél in de toename van duurzame energieproductie. Ook bestaande decentrale energievoorzieningen bieden kansen voor samenwerking en invulling van onze visie: duurzaam, decentraal en samen.

### Van groen naar donkergroen

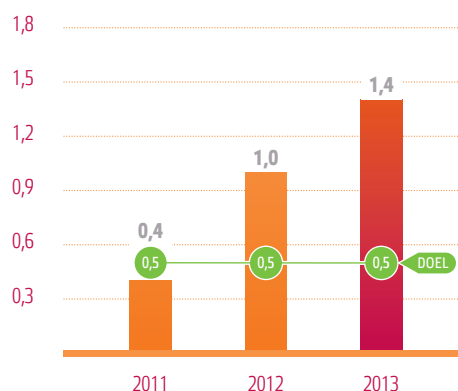
Steeds meer zakelijke klanten nemen bewust energie af die is opgewekt door windparken. Momenteel is eenderde van wat we aan groene stroom verkopen windenergie en we verwachten dat dit aandeel in de toekomst nog sterk zal stijgen. Dit biedt ons de mogelijkheid om onze klanten te helpen om hun eigen duurzame doelstellingen te bereiken. Zo nemen KPN en Vitens een deel van de energie van het Prinses Amalia windpark af. Een ander voorbeeld is AkzoNobel Chemicals, dat groene stroom afneemt die in onze Bio Golden Raand centrale in Delfzijl wordt opgewekt uit b-hout (sloophout).

### Eneco Elektrisch Laden

Elektrisch vervoer zit in de lift, al is rijden op groene stroom helaas nog niet de norm. Om het rijden op groene stroom te stimuleren hebben we dit jaar Eneco Elektrisch Laden gelanceerd: overal en altijd rijden op HollandseWind. Dit product biedt de keuze uit twee oplaadpakketten en omvat onder meer laadpunten, een laadpas, een app en inzicht in verrekening van laadtransacties. De afhandeling verloopt via het backoffice-platform van Utiliq, een dochter van Eneco Business. Dit succesvolle platform, dat al jaren als backoffice functioneert voor de binnenscheepvaart (Walstroom), hebben we geschikt gemaakt voor elektrisch laden.



DONKERGROENE ELEKTRICITEIT IN DE RETAIL LEVERINGS-  
PORTEFEUILLE (in %)



DONKERGROEN GAS IN DE RETAIL LEVERINGS-  
PORTEFEUILLE (in %)



We bieden onze proposities aan via zakelijke klanten van Eneco en via leasemaatschappijen. In 2013 sloten we bovendien overeenkomsten met leidende automerken. Bij een aantal van deze merken zullen we met ingang van 2014 Eneco Elektrisch Laden met HollandseWind aanbieden. Bij onze dienstverlening op het gebied van green mobility werken we nauw samen met laadpaalfabrikanten EV-Box en Alfen en met Multi Tank Card.

### Effecten van duurzame opwekking

Het grotere aanbod van elektriciteit uit duurzame bronnen leidt tot variaties in de prijs van elektriciteit. Het grootste effect hiervan zien we in dat deel van de zakelijke markt, waar de verschillen tussen opgegeven verbruik of productie en werkelijk verbruik of productie worden verrekend. Eneco maakt het haar klanten makkelijker door voor dit verschil een vast tarief te rekenen. Uiteraard houden we ons tarief zo laag mogelijk.

Niet alleen de vraag naar elektriciteit varieert, door de inzet van duurzame bronnen als zon en wind, maar ook het aanbod ervan. Daardoor is het een steeds grotere uitdaging om de kostprijs van energie correct vast te stellen. Binnen Eneco werken verschillende experts samen om een goede inschatting te maken van deze extra prijsschommelingen.

### Scherp aanbod voor onze trouwe klanten

Veel van onze zakelijke klanten nemen al jaren hun energie af bij Eneco. We waarderen deze klantentrouw zeer en doen er alles aan om juist voor deze klanten onze tarieven scherp te houden. Ook benaderen we hen pro-actief met relevante informatie en aanbiedingen. Deze zomer hebben we met multidisciplinaire teams onze trouwe klanten gebeld met een extra scherp aanbod. Zowel onze klanten als de medewerkers waardeerden het persoonlijke contact en de respons op de door Eneco geboden service was uitstekend. Daarnaast lieten veel klanten weten tevreden te zijn met hun contract en dat in stand te willen houden. Vanwege de louter positieve klantenreacties streven we ernaar in 2014 een vergelijkbare actie uit te voeren voor al onze zakelijke klanten.

### SEPA (Single Euro Payments Area)

Eneco ontvangt dagelijks betalingen van energienota's. Veel hiervan komen binnen via automatische incasso. Een goede verwerking is essentieel voor onze kasstroom. Hoewel de Europese wetgeving voorschrijft dat alle banken en bedrijven in 2014 over moeten zijn gestapt op SEPA-betalingen, heeft Eneco ervoor gekozen om al in november 2013 live te gaan met toepassing van IBAN (International Bank Account Number). Door gedegen voorbereidingen is dit goed verlopen. Klanten hebben er vrijwel niets van gemerkt. We merkten wel dat daarna het aantal storneringen steeg. Daarover is uitgebreid overleg geweest met de banken. Wanneer wij vermoedden dat betalingen onterecht waren afgewezen, namen we contact op met de betreffende klanten.

### Samenwerking

In 2013 hebben we extra aandacht besteed aan het bundelen van krachten in de zakelijke markt. Een mooi voorbeeld hiervan is het grote, meerjarige gascontract dat we eind 2013 afsloten met het inkoopcollectief Energie voor Scholen voor de levering van gas aan ruim 6.000 scholen in Nederland.

### Gas en biomassa

Eneco verduurzaamt de energievoorziening en streeft naar een energiemix van schone elektriciteit, warmte en gas. Aardgas biedt ons de gelegenheid om op een verantwoorde wijze over te stappen naar steeds meer duurzame energie. Daarom investeren we behalve in groene energie, zoals wind- en zonneparken en biomassa, ook in gastoevoering.

### Gasopslag Gasspeicher

Om onze klanten continu voldoende energie te leveren en daarbij zelf de controle over de gasprijs te houden hebben we geïnvesteerd in gasopslag net over de grens in Duitsland. In 2013 zijn we begonnen met het gereedmaken van een tweede caverne voor gasopslag. Hiermee hebben we de totale gasopslag verhoogd naar meer dan 100 miljoen m<sup>3</sup> aardgas. In het afgelopen jaar hebben we diverse testen uitgevoerd met de nieuwe caverne. Deze zijn goed verlopen. De tweede caverne is vanaf 1 januari 2014 operationeel beschikbaar.

## TROUWE KLANT

Intrakoop is een goed voorbeeld van een partij die ons belooft voor jarenlange toewijding in service. Deze inkooporganisatie voor zorginstellingen in Nederland is zeer tevreden over onze service en ons commercieel beleid en waardeert ons vakmanschap. Daarom hebben we onze jarenlange samenwerking weer voor een aantal jaren gecontinueerd.

### Enecogen tijdelijk met één generator

Eneco en DONG Energy (ieder 50% eigenaar van Enecogen) hebben één van de twee generatoren uit de elektriciteitscentrale Enecogen tegen vergoeding overgedaan aan het Israëlische energiebedrijf IEC. IEC kon geen jaar wachten toen een generator van een vergelijkbare gascentrale als Enecogen defect raakte. Enecogen kon de generator tijdelijk missen omdat de centrale minder wordt gebruikt dan verwacht. In Nederland is momenteel sprake van te veel opwekcapaciteit. Door de hoge prijs voor gas en de lage prijs voor kolen en CO<sub>2</sub> draaien kolencentrales volop, terwijl een energiezuinige en relatief schone gascentrale zoals Enecogen noodgedwongen te weinig draait. Medio 2014 wordt een nieuwe generator teruggeplaatst in Enecogen.

### Duurzaamheid biomassa voor Bio Golden Raand

Eneco heeft in 2012 een levenscyclusanalyse laten uitvoeren naar de duurzaamheid van de biomassa (sloophout) en de verwerking daarvan in de Bio Golden Raand. We hebben de aanbevelingen die uit de analyse naar voren zijn gekomen grotendeels toegepast.

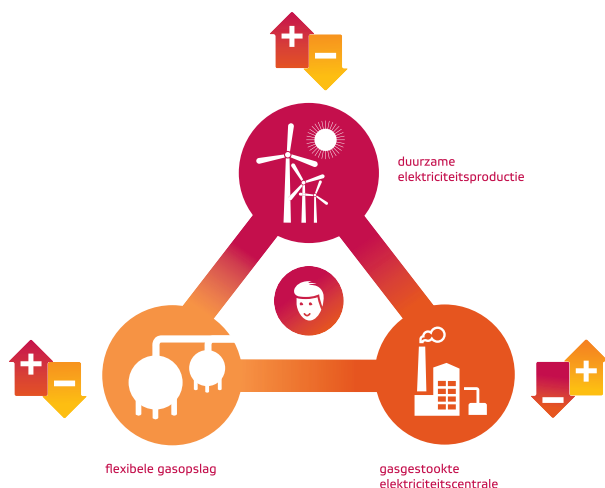
Over 2013 zal Eneco aan AgentschapNL (vanaf 1 januari 2014 Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, RVO.nl) rapporteren over de herkomst van de biomassa die verstoekt is in de Bio Golden Raand, conform de afspraken in de Green Deal 'Duurzaamheid Vaste Biomassa'. Om de herkomst van de biomassa te garanderen gaat Eneco de keten certificeren volgens de NTA8080. Dit is de Nederlandse norm voor duurzaam geproduceerde biomassa. Hiermee bepalen we de traceerbaarheid van de biomassa en tonen we aan dat we de vereiste CO<sub>2</sub>-besparing halen. Dit houdt in dat we de afzonderlijke organisaties in de keten zullen moeten certificeren. De Biomass Desk van Eneco Energy Trade hebben we eind 2013 volgens deze norm gecertificeerd. Begin 2014 zal de Bio Golden Raand volgen, nadat de centrale is opgeleverd. Vervolgens zullen we de biomassaleveranciers benaderen met wie we afspraken hebben gemaakt om mee te werken aan ketencertificering.

### Betrouwbaarheid netwerk

Betrouwbare netwerken zijn van groot belang om onze klanten een zo hoog mogelijke leveringszekerheid te bieden. Wij willen deze positie handhaven en tegelijkertijd onze netwerken voorbereiden op het verduurzamen van de energievoorziening. In 2013 hebben we voor wat betreft elektriciteit onze doelstelling van maximaal 25 minuten aan gemiddelde netuitval per klant met 21,3 minuten gehaald. Ook bij gas bleven we met 0,6 minuten onder het ons gestelde doel van 1,0 minuut gemiddelde netuitval per klant. Bij warmte bleven we met 38,8 minuten gemiddeld per klant ook binnen de door ons gestelde grens van 49,5 minuten.

We doen veel om deze resultaten te kunnen bereiken. Zo besteden we bij de uitvoering van grote complexe projecten veel aandacht aan risicobeheersing. Ook hebben we maatregelen genomen ter verbetering van het netontwerp. Daarbij hebben we de netsecties aangepakt die de hoogste faalkans en impact bij uitval hebben. Bovendien hebben we extra systemen geplaatst om kabelstoringen vóór te zijn. Het gaat om een innovatief signaalsysteem, dat ontladingen toont die voorlopers zijn van storingen. Dit systeem heeft zich inmiddels bewezen door het voorkomen van een flinke storing in het centrum van Rotterdam. We repareerden de kabel al voordat deze defect raakte. In 2014 zullen we verder in dit systeem investeren. Ter verbetering van de betrouwbaarheid hebben we honderden storingsverkliekers en tientallen automatiseringssystemen voor distributiestations in onze netten geplaatst. Dankzij deze systemen kunnen we veel sneller een storingslocatie vaststellen, waardoor we een incident sneller oplossen.

In 2013 hebben we voorbereidingen getroffen voor een nieuw bedrijfsvoeringssysteem, het DistributieManagementSysteem DMS. Hiermee kunnen we meer informatie in ons bedrijfsvoeringscentrum uitlezen en op afstand maatregelen nemen als dat nodig is. In 2014 willen we dit systeem in gebruik nemen voor ons hele verzorgingsgebied. Daarnaast hebben we de voorbereidingen getroffen voor de realisatie van een tweede zelfherstellend lokaal net, dat bij een storing zichzelf herstelt waarbij menselijk ingrijpen niet meer nodig is. In 2014 gaan we



verder met het verbeteren van beveiligingsinstellingen, het plaatsen van storingsverkliekers, het slimmer maken van onze netten en het vervangen van kabels van slechte kwaliteit. We concentreren ons daarbij vooral op het gebied de Ronde Venen, waar de storingsfrequentie en -duur hoog is.

In april vonden twee grote elektriciteitsstoringen tegelijkertijd plaats: een in het zuidoostelijke deel van de stad Utrecht, en een in Woerden. In beide gebieden wist Stedin binnen tweeënhalf uur de elektriciteitsvoorziening te herstellen. De storing in Utrecht, waarvan ongeveer 12.000 klanten last hadden, werd veroorzaakt door beschadiging van een kabel bij graafwerkzaamheden. In Woerden zaten 2.200 huishoudens op hetzelfde moment zonder stroom door een defecte kabel.

Als netbeheerder voert Stedin intensief campagne tegen graafschades. Ieder jaar is er in het werkgebied van Stedin sprake van onnodige schade, veroorzaakt door aannemers. Het gaat om ongeveer eenderde van de elektriciteitsstoringen en om tientallen gaslekages.

In de kwaliteit en uitbreiding van de netwerken heeft Stedin in 2013 € 422 miljoen geïnvesteerd (2012: 357).

De betrouwbaarheid van onze netten meten wij met de gemiddelde onderbrekingsduur per klant in een jaar. Voor zowel ons elektriciteits-, gas- als warmtenet hebben wij doelen gesteld waar wij in elk geval onder willen blijven. (Zie tabel Onderbrekingsduur energienetten).

### Onderbrekingsduur elektriciteitsnetten

De overlast door uitval van onze elektriciteitsnetten is aanmerkelijk lager dan in 2012 toen we met enkele grote incidenten te maken hadden. Met een gemiddelde uitval per aangesloten klant van 21,3 minuten blijven we onder ons gestelde doel van maximaal 25 minuten.

### Onderbrekingsduur gasnetten

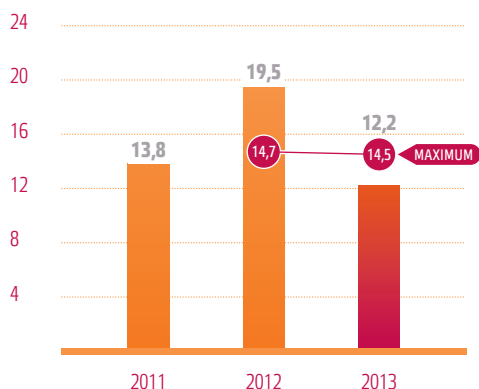
Ook de uitvalduur in onze gasnetten bleef onder het gestelde maximale doel en halveerde ten opzichte van 2012.

### Onderbrekingsduur warmtenetten

Mede in verband met de nieuwe Warmtewet hebben wij de registratie van incidenten in onze warmtenetten verder aangescherpt. De registratie van de ongeplande leveringsonderbrekingen door onderhoudswerkzaamheden was nog niet optimaal. Om de registratie in 2013 op orde te krijgen hebben we veel werk verzet. Het gestelde doel van maximaal 49,5 minuten ongeplande leveringsonderbreking gemiddeld per klant over het jaar 2013 is behaald.

## ONDERBREKINGSDUUR ENERGNETTEN IN MINUTEN

| Energievorm                     | Aantal<br>klanten in<br>milj. | Doel 2013 | Gerealiseerd<br>2013 | Gerealiseerd<br>2012 | Gerealiseerd<br>2011 |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Elektriciteit                   | 2,1                           | 25        | 21,3                 | 35,6                 | 25                   |
| Gas                             | 1,9                           | 1,0       | 0,6                  | 1,28                 | 0,8                  |
| Warmte                          | 0,1                           | 49,5      | 38,8                 | 26                   | 33                   |
| Gemiddelde<br>onderbrekingsduur |                               | 14,5      | 12,2                 | 19,5                 | 13,8                 |



## GEMIDDELTE ONDERBREKINGSDUUR ENERGIE TOEVOER (ELEKTRICITEIT + GAS + WARMTE) (in minuten)

## Vakmanschap

# Kwaliteit en deskundigheid

**Wij stellen onze klanten en hun energiebehoefte op de eerste plaats. Voor hen bedenken en implementeren we duurzame energie oplossingen. Onze kennis en kunde staat ten dienste van de klant, die kan rekenen op ons in decennia opgebouwde vakmanschap.**

We investeren daarom gericht in technologie en de kennis en het vakmanschap van onze medewerkers. Onze decennialange ervaring staat garant voor het bedenken, bouwen en beheren van slimme energie-infrastructuren en oplossingen. Veiligheid is voor ons bedrijf een kernwaarde: het onderwerp staat letterlijk bovenaan de agenda.

### Wat wilden wij bereiken in 2013?

Eneco, Stedin en Joulz besteden veel aandacht aan veiligheid. Niet voor niets is veiligheid onderdeel van onze strategie. Veiligheid is een vanzelfsprekend onderdeel van de ontwikkeling en instandhouding van vakmanschap in ons bedrijf. Het is een voorwaarde voor betrouwbaar bestuur en reputatie. Wij streefden naar een verbetering van onze veiligheidsprestatie door te werken aan een proactieve veiligheidscultuur. De Lost Time Injury Rate (LTIR-score) is voor ons een belangrijke graadmeter voor ons succes op dit vlak. Ons uiteindelijke doel is om op dit gebied een score van nul te bereiken, maar in de praktijk blijkt dit vooralsnog niet mogelijk. Onze doelstelling voor de LTIR in 2013 was uit te komen op 1,6. Deze doelstelling is 20 procent lager dan de doelstelling voor 2012 maar lag nog boven onze realisatie in 2012 (1,4) omdat we rekening hebben gehouden met het toenemend aantal kritische en complexe activiteiten.

Om het aantal verzuimongevallen verder te reduceren moeten we duidelijker zicht krijgen op het totaal van de arbeidsongevallen. 2013 stond daarom in het teken van het meten de van RIF (Recordable Incident Frequency), het aantal arbeidsongevallen met en zonder verzuim per 200.000 gewerkte uren. Het rapporteren hiervan vraagt meer openheid van de organisatie en heeft als resultaat dat we vroege signalen van mogelijk grotere problemen inzichtelijk maken. Onze meldingssystemen hebben we, mede hierom, laagdrempeliger ingericht. De doelstelling voor 2013 was een RIF van maximaal 0,95 (72 arbeidsongevallen, exclusief EHBO).

We bouwen actief vak kennis en marktkennis op binnen onze organisatie. De schaarste aan technisch talent op de arbeidsmarkt houdt de komende jaren aan. Deze trend en de toenemende vergrijzing binnen de sector waren voor Stedin en Joulz reden om een eigen 'kweekvijver' van technici te starten. Het structureel delen van kennis van marktontwikkelingen, technologie en innovatie is eveneens belangrijk om onze ambities te kunnen realiseren. We wilden daar vorm aan geven door kennismanagement verder te ontwikkelen.

### Wat hebben we gerealiseerd?

- LTIR: 1,1 (12 ongevallen met verzuim)
- RIF: 1,3 (71 arbeidsongevallen exclusief EHBO)
- Technische kweekvijvers bij Stedin en Joulz succesvol
- Kansen geboden voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

### Veiligheid voor alles

De doelstelling voor 2013 was, zoals in alle voorgaande jaren, zo weinig mogelijk arbeidsongevallen. Reductie van het aantal ongevallen resulterend in verzuim stond voorop. Door strakker te sturen op vervangend werk konden we veel verzuim voorkomen en konden medewerkers weer sneller aan het arbeidsproces deelnemen. Tegelijkertijd wilden we meer zicht op onderliggende incidenten, de zogenaamde early warnings, en zicht op onveilige situaties krijgen en daarmee pro-actiever optreden om verzuim te voorkomen.

Onze meldingssystemen hebben we in 2013 zodanig aangepast dat het melden van incidenten laagdrempeliger is geworden, met minder administratie en minder handelingen door verschillende personen. Dit heeft geleid tot een toename in het aantal meldingen van onveilige situaties en bijna-incidenten. Door analyse en opvolging van deze meldingen zijn we in staat om werkzaamheden en projecten bij klanten veiliger uit te voeren en preventieve maatregelen te treffen en de

betrouwbaarheid van onze netten en installaties vergroten. In de aanbesteding en het ontwerp van projecten, maar ook bij de ontwikkeling van nieuwe concepten krijgt veiligheid steeds meer aandacht. Kortom, door het reduceren van het aantal arbeidsongevallen en het vergroten van de aandacht voor veiligheid zorgen we voor een veiliger werk- en leefomgeving voor onze medewerkers en voor derden.

### Ons doel behaald

Voor 2013 was de doelstelling dat de LTIR verder zou afnemen en lager zou moeten zijn dan 1.6. In 2013 registreerden wij 12 arbeidsongevallen met verzuim en een LTIR van 1.1, waarmee we onze doelstelling hebben gehaald. Het totaal aantal arbeidsongevallen (71) is hoger dan onze doelstelling van 62. Onze RIF is daarmee geeïndigd op 1.3. Dit cijfer is zowel een indicator van het vertrouwen van de organisatie om incidenten te melden, als een aanleiding om te blijven streven naar een nog hogere mate van veiligheid.

Deze scores zijn het resultaat van veel aandacht van het management, trainingen en het beter registreren van incidenten. Ons management is in 2013 veelvuldig bij projecten op bezoek geweest en is de dialoog aangegaan met medewerkers, de aannemers en de klant. Daarmee hebben we inzichten gekregen in de verwachtingen en verbetermogelijkheden voor veilig en milieubewust werken, maar ook in de risico's die van buitenaf ontstaan en die onze werkzaamheden beïnvloeden. Een betere registratie maakt het mogelijk van incidenten en 'bijna-incidenten' te leren. Dit stelt ons in staat om structureel technische maatregelen te nemen, afspraken te maken met derden en daarmee risico's te verminderen. We borgen dit via onze gecertificeerde managementsystemen. Ook dit jaar hebben de gecertificeerde bedrijfsonderdelen hun certificaten met succes kunnen verlengen.

De in 2013 toegepaste meldingssystemen hebben bijgedragen aan het verlagen van de meldingsdrempel en het leggen van de

verantwoordelijkheid voor acties bij het lijnmanagement. In totaal zijn ruim 4600 meldingen ontvangen van onveilige situaties. Deze helpen ons de veiligheidssituatie continu te verbeteren. In 2014 zal de hele groep in één systeem werken en integreren we inspecties en management-observaties. Hierdoor kunnen we betere vergelijkingen en groepsbrede rapportages maken en de kwaliteit van onze data vergroten.

### Veiligheid in complexe projecten

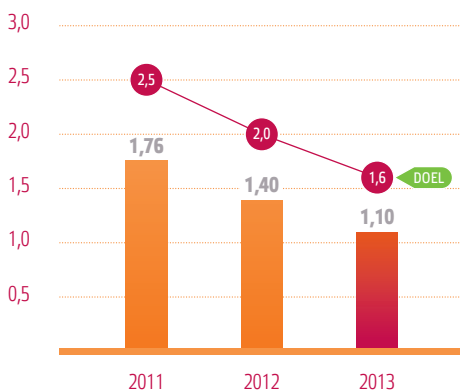
Op onze grote, complexe projecten, zoals Bio Golden Raand, Gasspeicher en het Stoomproject van Stedin, waren voortdurend eigen toezichthouders actief om de veiligheid van eigen personeel en derden te waarborgen. De LTIR op deze projecten was lager dan 1.0, een goede prestatie bij deze moeilijke en risicovolle projecten.

### Veiligheid op kantoor

Het aantal meldingen van arbeidsongevallen in de kantooromgeving is toegenomen. Door de grote aandacht voor veiligheid in de realisatie en onderhoud van onze netten en assets is het domein kantoorveiligheid onderbelicht gebleken. In 2014 zullen we meer aandacht besteden aan veilig gedrag in en om onze kantoorpanden. Daarmee maken we onze panden ook veiliger voor onze bezoekers.

### 'Veiligheid in en rond de bus'

In september hebben Joulz en Stedin tijdens gezamenlijke 'middenspanningsdagen' ruim aandacht besteed aan het leveringsherstel na middenspanningsstoringen. Het gezamenlijke doel was om dit type storing sneller te kunnen oplossen, met alle aandacht voor de veiligheidsafwegingen die medewerkers moeten en kunnen maken tijdens de bedieningswerkzaamheden. Daarnaast is er een opvallende campagne geweest met het thema 'Veiligheid in en rond de bus', waarbij ook het thuisfront van de Joulz-monteurs is betrokken.



LTIR ENECO GROEP



Ook de klant betrekken we steeds vaker bij het thema veiligheid. Het decembernummer van ons Joulz-relatiemagazine stond zelfs volledig in het teken van veiligheid.

### **Uitdagingen**

De aard van onze werkzaamheden brengt met zich mee dat we veel werk uitbesteden. We zien een stijgende tendens in het aantal gemelde incidenten door onze (onder)aannemers. Het is nog niet duidelijk of dit een gevolg is van verbeterde meldingsbereidheid of verslechterde veiligheidsprestaties. We zijn hierover in dialoog met onze (onder)aannemers en voeren, waar mogelijk verbeteringen door. Samenwerken aan een veiligere werk- en leefomgeving voor iedereen die bij of voor ons werkt of die wij door onze activiteiten (in)direct beïnvloeden is een onlosmakelijk onderdeel van ons beleid en onze ketenverantwoordelijkheid.

Onze uitdaging is het nog verder verlagen van het aantal arbeidsongevallen. Het dilemma daarbij is dat medewerkers hun eigen achtergronden en tijdelijke beperkingen meebrengen naar hun werk, en daarop kunnen we niet altijd sturen. Een veilige werkomgeving vraagt om wederzijds vertrouwen, openheid, transparantie, een eerlijke veiligheids- of bedrijfscultuur en het leren van gemaakte fouten. We richten ons nu en in de komende jaren op het beïnvloeden van gedrag en bewustzijn van onze medewerkers en (onder)aannemers.

### **Technisch talent gezocht**

De schaarste aan technisch talent op de arbeidsmarkt houdt de komende jaren aan. Deze trend en de toenemende vergrijzing binnen de sector waren voor Stedin en Joulz reden om een eigen 'kweekvijver' van technici te starten.

### **Projecten in grote steden**

Joulz heeft een win-winsituatie gecreëerd door de grote vraag naar technici te koppelen aan de mogelijkheid om kansarmen in de samenleving weer aan een baan te helpen. Samen met de gemeente Rotterdam gaat Joulz het komende jaar langdurig werkloze Rotterdammers omscholen en opleiden tot assistent-monteur elektriciteit of gas. Terwijl Joulz de praktijkopleiding voor haar rekening neemt, zorgt de gemeente Rotterdam voor coaching en ondersteuning buiten werktijd. De deelnemers zijn na een intensieve selectiedag direct gestart op de bedrijfsschool van Joulz in het leer/werk-traject 'Techniek: een nieuwe start'. Joulz heeft dit traject speciaal in het leven geroepen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een nieuw perspectief te bieden. We leiden de deelnemers op met als doel dat zij uiteindelijk aan de elektriciteits- en gasnetten in de Rotterdamse regio mogen werken. Na een periode van ongeveer acht maanden behalen zij het landelijk erkende MBO-niveau 1 diploma 'Assistent Installatie'.

Ook in Amsterdam hebben wij in samenwerking met de gemeente een dergelijk traject opgezet. In 2013 heeft een aantal langdurig werkzoekenden in Amsterdam hun startkwalificatie MBO-niveau 1 gehaald. Het grootste deel van

deze medewerkers is bij Joulz aan het werk en ook bezig het MBO 2 diploma te halen.

### **Kweekvijver succesvol**

De technische trainees die in 2012 startten zijn inmiddels goed geland binnen Joulz. Samen kijken we met gepaste trots terug op een succesvol jaar. Hun eerste opleidingsjaar is achter de rug en ze hebben inmiddels allemaal een tweede functie, waarin ze zich opnieuw kunnen bewijzen en voor Joulz het verschil kunnen maken. Sommigen gaan deelnemen aan de mini-MBA van Nijenrode. Dit alles gaf ons meer dan voldoende reden om onze 'kweekvijver' van aanstormend technisch talent verder uit te breiden. Daarom is in oktober een nieuwe lichting technische trainees gestart. Zij zullen, net als de eerste groep, in twee jaar een staf- en een lijnfunctie vervullen. Dit zal bijdragen aan het verkleinen van het gat tussen staf en operatie.

### **Duurzame inzetbaarheid**

#### **Career Development Center**

Eneco zette in 2013 in op het bevorderen van de interne arbeidsmobiliteit. Zo bieden we mensen de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen en het klantperspectief vanuit meer invalshoeken te leren kennen. Ook bevordert interne arbeidsmobiliteit de interne samenwerking. Daarom zijn we begin 2013 begonnen met een virtueel Career Development Center (CDC) om de interne arbeidsmobiliteit te bevorderen. Het CDC werkt samen met medewerkers en leidinggevendenden aan een lerende en flexibele organisatie, waarin kennisdeling en samenwerking centraal staan.

### **Nieuwe website**

We hebben ook veel aandacht voor het aantrekken van nieuwe talentvolle medewerkers. Daarom heeft Eneco haar wervingssite vernieuwd. De nieuwe website beoogt talentvolle medewerkers aan te trekken, die zich aangesproken voelen door de duurzame missie van Eneco. De site nodigt websitebezoekers uit om deze boodschap actief te delen in hun netwerk.

De website maakt optimaal gebruik van de kansen die social media bieden bij het verbinden met de arbeidsmarkt en het promoten van Eneco als werkgever door medewerkers aan het woord te laten. In de afgelopen jaren hebben we hiermee ervaring opgedaan, onder meer met het social media-platform Eneco Pulse. De resultaten waren positief, zowel op het gebied van werving van nieuwe medewerkers als voor het verhogen van de trots en zichtbaarheid van de medewerkers. Daarom hebben we deze aanpak nu verder geïntegreerd.

## Verbindend leiderschap

# Continuïteit garanderen

Om onze ambities waar te maken passen we een consistente strategie toe, die in balans is met de risico's die we lopen. De uitkomst is een financieel kerngezond bedrijf. Het streven is dat onze strategie breed wordt gedragen door alle betrokkenen bij ons bedrijf. We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, wat onder meer tot uiting komt in onze inspanningen op het gebied van veilig werken en CO<sub>2</sub>-reductie, zowel in de eigen bedrijfsvoering als in de productie- en leveringsketen.

### Wat wilden we bereiken in 2013?

Voor het welslagen van onze strategie is het van groot belang dat onze medewerkers zich scharen achter onze toekomstvisie. Verbindend leiderschap is hierbij een sleutelbegrip, dat we op verschillende manieren bij ons management wilden introduceren.

De individuele bijdrage van medewerkers aan de realisatie van onze missie in hun dagelijkse werk is cruciaal: dit noemen we 'Internal Alignment'. In 2013 wilden we deze bijdrage handhaven en verder verbeteren binnen Eneco. Ook wilden we inzicht krijgen in de manier waarop medewerkers van Joulz en Stedin bijdragen aan de missie 'Duurzame energie voor iedereen'. Hoe trots zijn ze daarbij op Eneco Groep?

Ook in onze leveringsketen zoeken we naar samenwerking om verder te verduurzamen. Onze doelstelling was om 75 procent van onze inkoop (exclusief energie) aan te schaffen bij duurzame leveranciers.

De basis voor continuïteit van ons bedrijf blijft een goede balans tussen risico en rendement, wat tot uitdrukking moet komen in onze stabiele credit rating (A-) en het rendement op geïnvesteed vermogen.

In 2008 hebben wij onszelf een ambitieuze doelstelling van 50 procent CO<sub>2</sub>-reductie voor Eneco Groep in 2013 ten opzichte van 2007 gesteld, waarvan in de laatste jaren realisatie door de stijging van het gebruik van onze bedrijfswagens moeilijk haalbaar werd.

### Wat hebben we bereikt?

- Onze doelstelling voor medewerkersmotivatie (7,4) met 7,5 gehaald.
- Het Eneco-doel voor Internal Alignment hebben we in 2013 behaald. De score voor het steunend gedrag steeg van 57,0 naar 60,7.
- 81 procent van de bestedingen van Eneco betroffen in 2013 inkopen bij duurzame leveranciers.
- De CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze eigen bedrijfsvoering (pagina 60) hebben we verder verkleind. We kwamen uit op 39 procent CO<sub>2</sub>-besparing (2012 37 procent) bij onze huisvesting en mobiliteit ten opzichte van 2007. Het destijds gestelde doel van 50 procent, dat al eerder is bijgesteld naar 44 procent, is niet gehaald door forse groei in het autogebruik.
- Onze credit rating is gehandhaafd op A- (doelstelling A-).
- ROACE 4,7 procent (exclusief bijzondere afwaardering op elektriciteitsgerelateerde vaste activa: 5,5 procent); doelstelling 2013 was 4,8 procent).

### Veilige werkomgeving

Veilig werken is een pijler in onze strategie. Leidinggevend en hebben daarin een belangrijke rol. Ons management is in 2013 veelvuldig bij projecten op bezoek geweest en is de dialoog aangegaan met medewerkers, onze aannemers en de klant. Daarmee hebben we inzichten gekregen in de verwachtingen en verbetermogelijkheden voor veilig en milieubewust werken, maar ook in de risico's die van buitenaf ontstaan en die onze werkzaamheden beïnvloeden.

### Een financieel kerngezond bedrijf

Onze strategie en onze financiële status zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Want alleen op een financieel goede basis kunnen wij onze ambitieuze investeringsplannen in duurzame

energie en besparingsconcepten realiseren. Maar omgekeerd geldt hetzelfde: met onze strategie willen we ook op langere termijn de sterke financiële positie van ons bedrijf zeker stellen.

Een financieel gezond bedrijf betekent voor ons het hebben van een credit rating van A- en het behalen van onze doelstelling ten aanzien van het rendement op het gemiddeld geïnvesteerde vermogen (ROACE). Standard & Poors heeft haar beoordeling van de rating van Eneco, A- stable, niet gewijzigd op basis van zijn nieuwe ratingmethodologie.

## Verbindend leiderschap

Verbindend leiderschap is ons antwoord op ontwikkelingen die wij zien in de maatschappij en binnen onze organisatie. De snelheid van informatie-uitwisseling en kennisontwikkeling neemt toe, de samenleving is open en transparant en netwerken en groepen worden belangrijker.

Door ons te verbinden met de omgeving waarin we als organisatie succesvol willen zijn, bijvoorbeeld door wijkverduurzaming of decentrale opwekking te ondersteunen, kunnen wij onze missie 'duurzame energie voor iedereen' verwekelijken. Verbinding met onze belanghebbenden - klanten, medewerkers, leveranciers, partners, aandeelhouders, branchegenoten - zien wij als randvoorwaarde.

## Managementprofiel

De leiderschapsfilosofie van Eneco hebben we uitgewerkt in een managementprofiel, waarbij competenties zijn gekoppeld aan de thema's Business, Mensen en Kennis. Het ontwikkelen van de competenties in dit managementprofiel is één van de instrumenten om verbindend leiderschap binnen Eneco een stap verder te brengen. De competenties zijn gekoppeld aan profielen voor management- en andere leidinggevende functies en maken onderdeel uit van de beoordelingscyclus.

## Breakthrough

Van boven naar beneden implementeren we in de hele organisatie het programma Breakthrough. Dit programma is gericht op een versnelde transformatie naar een nieuwe, écht klantgerichte organisatie, ondermeer door het stellen van hoge ambities om grotere stappen te maken. Met Breakthrough brengen we samen met al onze medewerkers de gedragsverandering tot stand die nodig is om onze missie en uitdagende ambities waar te maken. Voor de uit het Breakthrough programma voortgekomen werkstroom Employees & Culture zijn drie cultuurattributen geformuleerd die gelden voor het gewenste gedrag binnen de organisatie, namelijk 'customer first, empowerment en together'. We streven ernaar om alles wat we doen te groeperen rondom deze thema's.

## De Journeys

We zijn gestart met een nieuw groepsbreed ontwikkelprogramma: de Journeys. Dit programma is gericht op het optimaal inrichten en besturen van klantprocessen. De deelnemers zijn geselecteerd op hun vermogen een veranderingsambassadeur te zijn en vanuit samenwerking verandering teweeg te brengen. In het programma krijgen ze de kans zich breed te ontwikkelen. Zie ook Hart voor de klant (pagina 37).

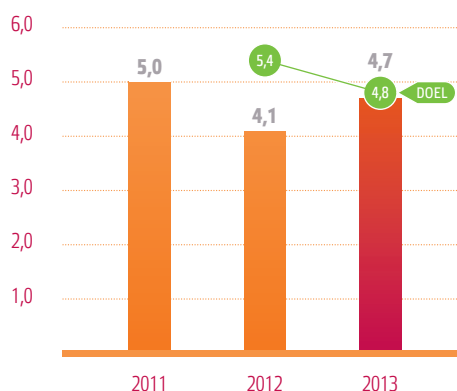
## Diversiteit

Om onze visie van duurzaam, decentraal, samen te realiseren is het noodzakelijk om gebalanceerde teams te hebben die samen in staat zijn om de verbinding met onze klanten en omgeving te maken. Dit vraagt niet alleen om een goede verdeling van mannen en vrouwen, maar betekent ook dat er in de organisatie plaats is voor mensen met een arbeidsbeperking en mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Om deze teams succesvol te laten zijn is diversiteit net zo belangrijk als respect hebben voor de verschillen. Juist door het



CREDIT RATING



ROACE  
(in %)

voeren van een robuuste dialoog zijn we in staat om onze strategie vanuit alle mogelijk invalshoeken vorm te geven.

We hadden onszelf in overleg met de centrale ondernemingsraad een target opgelegd van 30% vrouwen binnen leidinggevende posities. Op dit moment bedraagt dit percentage ongeveer 20%. In 2013 zijn er op directieniveau drie vrouwen benoemd (directeuren Stedin, Bestuurlijke Zaken en Strategie) waarmee het aantal vrouwen op cruciale posities is gestegen tot vijf. De Raad van Commissarissen (pagina 72) is ook versterkt met een nieuwe vrouwelijke bestuurder.

Komend jaar zal dit thema verdere aandacht krijgen en zullen verschillende initiatieven worden gestart om deze lijn verder door te trekken op alle niveaus in de organisatie.

## Betrokken medewerkers

### Strategic Alignment Monitor

Met de Strategic Internal Alignment Monitor, uitgevoerd door het Erasmus Reputation Institute, onderzoeken we hoe onze medewerkers in hun dagelijkse werk bijdragen aan onze missie. De monitor biedt inzicht hoe de verschillende bedrijfsonderdelen het denken en handelen van hun medewerkers kunnen bijsturen.

De meting vindt sinds 2008 plaats binnen het energiebedrijf Eneco. Dit jaar werd voor het eerst een nulmeting gehouden onder medewerkers van Stedin en Joulz. De resultaten laten zien dat medewerkers van Eneco opnieuw een grotere bijdrage geleverd hebben aan de realisatie van onze missie. De score van

Eneco steeg voor het derde achtereenvolgende jaar. Dit komt doordat de leidinggevenden hun medewerkers meer betrekken in de visie, missie en strategie van het bedrijf en de vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk. Ook tussen collega's onderling wordt meer gesproken over de missie en strategie; samenwerking is een belangrijk aspect binnen Eneco Groep. In vergelijking met andere organisaties neemt Eneco op het gebied van strategic internal alignment zowel nationaal als internationaal een toppositie in. Bij Joulz en Stedin zijn de resultaten van de nulmeting ongeveer gelijk aan de nulmeting van Eneco in 2008, wat ruimte biedt voor verbetering.

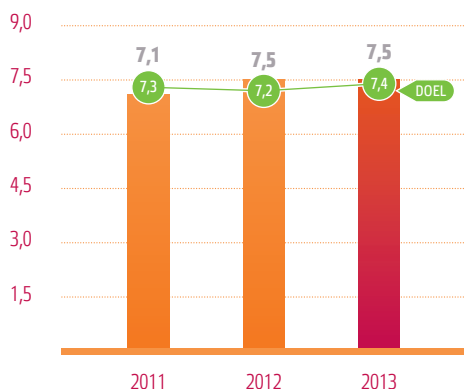
### Trots op ons bedrijf

Voor het eerst hebben we gemeten in hoeverre medewerkers trots zijn om voor Eneco Groep te werken. De grote bedrijfstrots van onze collega's blijkt uit hun antwoorden:

- 91% van de Eneco-medewerkers is trots, 84% van de Joulz- en 70% van de Stedin-medewerkers.
- Medewerkers vinden zich het meest bij Eneco passen vanwege het duurzame en ondernemende karakter van Eneco Groep.

### Medewerker Motivatie Onderzoek (MMO)

Medewerkers zijn essentieel in de realisatie van onze strategische doelstellingen. Met grote regelmaat onderzoeken wij de tevredenheid en motivatie van medewerkers via het Medewerker Motivatie Onderzoek. In 2013 is een MMO uitgevoerd bij de bedrijfsonderdelen Stedin en Joulz, bij de Eneco-onderdelen is dit jaar geen afzonderlijk onderzoek



### MEDEWERKERSMOTIVATIE

uitgevoerd. De gepresenteerde score vormt het gemiddelde van de laatste onderzoeken die in 2013 bij Stedin en Joulz zijn uitgevoerd en de score van Eneco uit 2012. Het gemiddelde tevredenheidscijfer was 7,5 en is daarmee gelijk gebleven aan de uitkomst van 2012. De (deel)scores van Stedin en Joulz van 2013 zijn hoger uitgekomen dan in 2012. Met de totaalscore van 7,5 scoort Eneco net als vorig jaar gelijk aan het landelijk cijfer (7,5).

Naast de tevredenheid werden onder meer de motivatie, betrokkenheid, loyaliteit, vitaliteit, verloopbestendigheid en klantgerichtheid van de medewerkers onderzocht. Bij de bedrijfsonderdelen waar de meting in 2013 is uitgevoerd, zijn de scores gelijk aan of hoger dan het resultaat in 2012. De bedrijfsonderdelen voeren het onderzoek uit met een zelf gekozen frequentie, waarbij de onderzoeksmethodiek overeenkomt. De vragenlijsten zijn grotendeels hetzelfde, met ruimte voor specifieke aandachtspunten per bedrijfs onderdeel. Het MMO bij Eneco Groep wordt uitgevoerd door onderzoeksbureau Effectory. De bedrijfsonderdelen Ecofys en Oxxio vielen ook in 2013 buiten de scope. Ecofys vanwege de onafhankelijke positie in Eneco Groep en Oxxio omdat wij dit als zelfstandig merk positioneren binnen Eneco Groep. Deze bedrijfsonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor sturing op medewerkerstevredenheid

### Moderne medezeggenschap

Eneco loopt in Nederland voorop met een netwerkende vorm van medezeggenschap. Omdat hiervoor geen blauwdruk bestaat is gekozen voor een proefperiode van twee jaar. Op basis van kritische prestatie indicatoren monitoren we per kwartaal de voortgang en resultaten. Drie belangrijke kenmerken en voordelen van de netwerkende vorm van medezeggenschap zijn:

1. Samenwerking tussen OR-leden en niet-gekozen collega's door gezamenlijke deelname aan thema- en kennisgroepen.
2. Vroegtijdige dialoog tussen OR en directie.
3. Verversing binnen de OR: elke twee jaar treedt de helft van de OR-leden af; de maximale zittingstermijn is tweemaal vier jaar.

### Aantrekkelijke werkplek

Het hoofdkantoor van de Eneco Groep is tweede geworden in de Winning Workplace Award, een hoge waardering van medewerkers en een vakjury over de werkplek. Een jaar na het betrekken van het pand is de positieve invloed van het gebouw nog steeds merkbaar. Het draagt op alle mogelijke manieren bij aan onze strategie.

Het gebouw is goed bereikbaar met het openbaar vervoer en heeft een duurzame energievoorziening, met zonnepanelen en warmte/koude opslag in de grond. De vorm van het gebouw zorgt voor extra isolatie en optimaal gebruik van daglicht. De medewerkers kunnen elkaar makkelijker ontmoeten in de grote ontmoetingsgebieden. Hierdoor ontstaan er nieuwe en spannende samenwerkingsverbanden tussen afdelingen die

eerder verder van elkaar afstonden. Dit alles leidt tot meer trots, verantwoordelijkheidsgevoel en betrokkenheid. Dit zien we zelfs terug in het ziekteverzuim.

Deze lijn is uiteraard doorgetrokken in de panden die in 2012 en 2013 zijn ingericht voor Stedin en Joulz, met respect voor hun eigen karakter en omvang. In beide panden in Rotterdam heerst een zelfde open en transparante sfeer. Dit zien we terug in de Medewerkers Motivatie cijfers.

Ook hebben we aandacht voor een gezonde werk-privébalans. Een voorbeeld is het programma Eneco Vitaal, dat een brede keuze biedt aan sport- en ontspanningsmogelijkheden.

## Samenwerking

Begin 2013 kondigden wij het partnerschap aan met Mitsubishi Corporation, die onder andere het nieuw te bouwen windpark Eneco Luchterduinen voor de Nederlandse kust mede gaat financieren. Dankzij dit soort strategische partnerschappen kunnen wij succesvol onze missie 'duurzame energie voor iedereen' realiseren.

### Leiderschap is ook samenwerking

Leiderschap hangt samen met betrouwbaar bestuur en een koersvaste en rendabele strategie. Het houdt ook verband met samenwerking. Wij zoeken die samenwerking in strategische partnerschappen, bijvoorbeeld door onze krachten te bundelen met het WNF voor een duurzame energievoorziening. Maar leiderschap betekent ook samenwerken met andere energiebedrijven. Een voorbeeld hiervan is Navitus Bay, ons offshorewindpark dat we voorbereiden in Groot-Brittannië, waarbij Eneco UK samenwerkt met EDF Energy. Door de grootte en complexiteit van dit project is de inbreng van EDF Energy voor ons zeer waardevol.

## Duurzaam inkopen

### Supplier Code of Conduct

Eneco verzoekt al haar nieuwe leveranciers in Nederland om een Code of Conduct te ondertekenen met het oog op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen en vraagt de grotere leveranciers (vanaf 10.000 euro) een Duurzaamheidstoets te doen. 81 procent van de uitgaven in 2013\* hadden betrekking op inkopen bij bedrijven die onze toetsing op duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en ketentransparantie hebben doorstaan. Met enkele strategische leveranciers hebben we in 2013 de ambities om verdere stappen te zetten op het gebied van verduurzaming contractueel vastgelegd, zoals meer duurzame energieopwekking en reductie van het energieverbruik. De doelstelling voor 2014 is om deze toets voor alle leveranciers uit te voeren om ketens nog transparanter te maken en met leveranciers verdere verduurzaming te realiseren.

### Procurement Desk

De komende jaren staan voor Eneco in het teken van kosten besparen en verduurzamen. Om onszelf daarbij optimaal te



ondersteunen hebben we de Procurement Desk opgericht, waar de relatie met leveranciers centraal staat. Via deze desk zullen we alle inkoopvragen centraliseren en ervoor zorgen dat alle inkopen bij duurzame gecontracteerde leveranciers plaatsvinden. We verwachten in 2014 het percentage duurzame inkopen te verhogen naar 90 procent.

Ook onderzoeken we de mogelijkheden om de aansturing van de inkoop voor de verschillende bedrijfsonderdelen te harmoniseren.

### Controle op duurzaamheid

We oriënteren ons op de mogelijkheden om de duurzaamheid van onze leveranciers te controleren, zodat ook na contractondertekening de duurzaamheid van de leverancier gewaarborgd blijft en wij eventuele risico's goed in kaart hebben en daarop kunnen anticiperen. De overweging is om gebruik te maken van een externe organisatie die onze leveranciers intensiever toetst op hun duurzaamheidsambities en -prestaties. De resultaten en ontwikkelpunten bespreken we in de reguliere overleggen met de leveranciers en we maken afspraken over door te voeren verbeteringen.

### Showcases

Met een aantal leveranciers maken we aanvullende afspraken over verduurzaming. Hierdoor ontstaan aansprekende showcases die als aanjager voor duurzaam inkopen zullen dienen, zoals de duurzaamheidsafspraken die wij met onze ICT-service provider Capgemini hebben gemaakt. In 2013 hebben we onze samenwerking verlengd en verstevigd. Daarbij hebben we over verduurzaming onder andere het volgende vastgelegd:

- Het energiegebruik voor onze ICT in Nederland zullen we jaarlijks met 5 procent reduceren.
- We zetten 100 procent groene stroom in, waarvan we het aandeel Hollandse Wind vergroten tot tenminste 10 procent.
- Bij de aanschaf van hardware voor Eneco bepalen we in overleg de duurzaamheidscriteria die zwaar zullen meewegen in de besluitvorming.
- Door middel van concrete initiatieven dragen we voortdurend bij aan het verbeteren van de omgevingen waarin onze ICT-service provider Capgemini actief is.
- Eneco zal duurzame aanbiedingen doen aan het personeel van de ICT Service Provider, die bijdragen aan hun bewustwording omtrent de noodzaak voor duurzaamheid.

Kijk voor deze showcases op <http://www.eneco.com/nl/organisatie/duurzaam-inkopen/>.

\* Scope Eneco, m.u.v. Joulz en Stedin

### Duurzaam in onze bedrijfsvoering

Eneco heeft sinds 2008 een CO<sub>2</sub>-neutrale interne bedrijfsvoering. Wij besparen waar we kunnen en compenseren het restant met CO<sub>2</sub>-certificaten. De in 2008 gestelde ambitieuze doelstelling van 50 procent CO<sub>2</sub>-reductie voor Eneco Groep in 2013 ten opzichte van 2007 hebben we niet gehaald. We kwamen uit op 39 procent.

Met de huidige beschikbare techniek verwachten we geen verdere substantiële verbeteringen te kunnen realiseren voor wat betreft onze CO<sub>2</sub>-uitstoot zonder dat het onze bedrijfsvoering schaadt. Grote wijzigingen in onze bedrijfsvoering hebben het huidige resultaat mogelijk gemaakt. De verdere voortgang zullen we blijven monitoren en bijsturen waar dat nodig is.

Onze voorbeeldfunctie en het adagium 'Practise what you preach' was voor ons de reden om onze interne bedrijfsvoering te verduurzamen. Onze grootste impact en invloed ligt echter in onze ketens, bijvoorbeeld door onze klanten te helpen met besparen, samen energie op te wekken en duurzame energie te

leveren. Onze voortgang hierin monitoren we via ons initiatief One Planet Thinking (pagina 159).

### CO<sub>2</sub>-uitstoot daalt

In 2013 stootten wij als Eneco Groep 39 procent minder CO<sub>2</sub> per medewerker uit dan in 2007. Vorig jaar rapporteerden wij een reductie van 37 procent. De onderlinge verschillen tussen de bedrijfsonderdelen Eneco, Joulz en Stedin zijn groot. Dit komt door de aard van de werkzaamheden. Zo bestaat de voetafdruk van Joulz voor meer dan de helft uit de emissies van bedrijfswagens, die niet eenvoudig te verduurzamen zijn.

De resultaten zijn verder onder andere toe te schrijven aan de inzet van 100 procent groen geproduceerd gas, 100 procent elektriciteit in de vorm van Eneco HollandseWind en de verdere verduurzaming van onze mobiliteit met het project Duurzaam op Weg. Deze besparingen worden echter getemperd door de groei van ons bedrijfswagenpark als gevolg van de inzet van meer monteurs voor de plaatsing van Toon door het hele land en een toename van de werkzaamheden van Joulz buiten het netwerkgebied van Stedin.

### CO<sub>2</sub>-compensatie

Eneco probeert zelf zo veel mogelijk energie te besparen en haar uitstoot van CO<sub>2</sub> te verminderen. Daar waar wij nog emissie in de interne bedrijfsvoering veroorzaken, compenseren wij met de aanschaf van REDD of Gold Standard CO<sub>2</sub>-certificaten, uiterlijk voor de verschijning van het jaarverslag over het jaar waarin de CO<sub>2</sub>-uitstoot heeft plaatsgevonden. Eneco heeft voor de jaren 2008 tot en met 2013 de benodigde CO<sub>2</sub>-certificaten inmiddels volledig betaald en geleverd.

### REDD (Reduced Emissions from Deforestation and forest Degradation)

REDD is een instrument om bosbescherming te financieren. Ontbossing vindt plaats omdat het kappen van bos en gebruik van het land voor gewassen als soja en oliepalmen veel geld oplevert. Daarmee vergeleken levert bos dat blijft staan weinig geld op. Omdat ontbossing een van de grootste veroorzakers is van klimaatverandering, is het vanuit dat oogpunt belangrijk te investeren in bosbescherming. Het laten staan van bos levert

dan wél geld op en wordt daarmee gestimuleerd. Dat is de essentie van REDD. Eneco en WNF willen het nieuwe instrument stimuleren. Om dit op juiste wijze te doen hebben Eneco en het WNF nadere afspraken gemaakt over het gebruik van REDD-certificaten.

### Gold Standard

Gold Standard-projecten moeten voldoen aan strenge criteria: de investeringen moeten betrekking hebben op duurzame energieprojecten in landen in ontwikkeling. Tevens moet het gaan om projecten die men zonder de verkoop van CO<sub>2</sub>-certificaten niet kan uitvoeren en die profijt opleveren voor de lokale bevolking.

### Duurzaam op Weg

Eneco Groep heeft met het programma Duurzaam op Weg vele veranderingen op het gebied van mobiliteit doorgevoerd. Daarvoor zijn we beloond met een nominatie voor de Mobility Award van leasemaatschappij ALD Automotive. Zo hebben we het leasebeleid voor de gehele groep verduurzaamd door onder meer te kiezen voor auto's met een maximale normuitstoot van 120 gram CO<sub>2</sub> per kilometer en door de leaserijder de keuze voor het gebruik van een ov-kaart te geven. Ook hanteren we op veel locaties een stringent parkeerbeleid en stimuleren we het gebruik van het openbaar vervoer. Eneco belooft medewerkers als zij met de fiets naar het werk komen.

Het ruim 700 auto's tellende leaseautopark hebben we, in samenwerking met Alphabet Autolease, rigoureus aangepakt door middel van een omruilactie van meer vervuilende auto's. Het resultaat is dat de gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van alle nieuw bestelde 219 auto's slechts 93 gram CO<sub>2</sub> per kilometer bedraagt. Dat ligt onder de EU-doelstelling van 95 gram voor 2020. De gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van het totale leasewagenpark is het afgelopen jaar met 18 procent teruggebracht van 134 gram per kilometer naar 111 gram per kilometer.

Het brandstofverbruik van ons wagenpark steeg sinds 2007 met 40 procent. Dat is toe te schrijven aan de groei van het

### CO<sub>2</sub>-BESPARING PER MEDEWERKER

|             | Realisatie 2013 (t.o.v. 2007) |
|-------------|-------------------------------|
| Eneco Groep | 39%                           |
| Eneco       | 49%                           |
| Stedin      | 56%                           |
| Joulz       | 18%                           |

### CO<sub>2</sub>-EMISSIONS PER MEDEWERKER - ENECO GROEP

|                                       | (ton CO <sub>2</sub> per medewerker) | 2007 <sup>1</sup> | 2013 <sup>1</sup> |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Mobiliteit                            |                                      | 2,8               | 2,7               |
| Huisvesting                           |                                      | 1,8               | 0,1               |
| Papier                                |                                      | 0,1               | 0,0               |
| CO <sub>2</sub> -emissies/ medewerker |                                      | 4,6               | 2,8               |

<sup>1</sup> Afgeronde getallen, voor 2013 gecorrigeerd voor graaddagen

aantal auto's en het afleggen van grotere afstanden door verplaatsing van onze werkzaamheden. De normuitstoot van ons wagenpark ligt gemiddeld op 159 gram CO<sub>2</sub> per kilometer. Dit is een daling van 7 procent ten opzichte van vorig jaar. Ons bedrijfswagenpark heeft een gemiddelde normuitstoot van 184 gram CO<sub>2</sub> per kilometer en de gemiddelde normuitstoot van ons leasewagenpark bedraagt 111 gram CO<sub>2</sub> per kilometer (zie ook de GRI-tabel (pagina 81)).

### **100 procent Eneco HollandseWind en groen geproduceerd gas**

Sinds 2010 gebruiken wij in onze panden warmte uit WKO's (warmte/koudeopslag) en groen geproduceerd gas in plaats van aardgas. De beschikbaarheid van groen geproduceerd gas neemt toe, waardoor het aandeel hiervan in ons gasverbruik in 2013 is toegenomen tot 100 procent. Ons groene elektriciteitsproduct HollandseWind voorziet volledig in onze elektriciteitsbehoefte. Door de verhuizingen naar duurzame panden en toepassing van het nieuwe werken is de energievraag voor ruimteverwarming in absolute zin en per vierkante meter gedaald met respectievelijk 36 en 26 procent ten opzichte van 2007. Het elektriciteitsverbruik daalde per vierkante meter met 5 procent. Het absolute elektriciteitsverbruik daalde met 26 procent, voornamelijk door een vermindering van het aantal vierkante meters van kantoren en magazijnen bij een groeiende populatie van medewerkers <link GRI-tabel met absolute volumes>.

### **MVO- en CO<sub>2</sub> prestatieladders**

In september heeft de audit plaatsgevonden met betrekking tot de certificering van de prestatieladders MVO en CO<sub>2</sub>. Op beide ladders handhaaft Joulz – als enige bedrijf in Nederland – haar positie op de hoogste trede (5) van de ladder. Om de eigen uitstoot van CO<sub>2</sub> hierbij te verminderen hebben we een prijsvraag uitgeschreven onder medewerkers, die bijna 150 ideeën heeft opgeleverd.

## Financieel resultaat

# Eneco Groep presteert conform verwachting

### Financiële resultaten

We boekten in 2013 een nettoresultaat van € 241 miljoen, een stijging van € 8 miljoen (+3%) ten opzichte van 2012. De omzet was met € 5.251 miljoen vrijwel gelijk aan vorig jaar (2012: € 5.256 miljoen). De brutomarge van de levering en het transport van gas, elektriciteit en warmte én de opbrengst van diensten die daarmee verband houden, steeg met € 180 miljoen (+10%) naar € 1.974 miljoen. Deze toename is vooral het gevolg van een verhoging van de gereguleerde transporttarieven, uitbreiding van onze duurzame productiemiddelen én een hogere afzet van gas en warmte in de koude eerste helft van het jaar.

Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) komt uit op € 877 miljoen. Dit is € 101 miljoen (+13%) hoger dan vorig jaar (2012: € 776 miljoen). De afschrijvingen zijn € 41 miljoen hoger geworden, vooral door uitbreiding van onze zon-, wind-, bio- en netwerk activiteiten. De verwachting ten aanzien van de marktprijzen is dat de huidige onvoordelige prijsverhouding voor gascentrales tussen gas- en elektriciteitsprijzen (spark spread) en de lage prijzen van CO<sub>2</sub> rechten nog enige tijd zal voortduren. Op basis hiervan zijn we overgegaan tot een afwaardering van € 68 miljoen op het totaal aan elektriciteit gerelateerde activa in Nederland en België. Het nettoresultaat is met 3% gestegen, van € 233 miljoen naar € 241 miljoen.

Onze bedrijfskosten zijn met € 1.579 miljoen (8%) hoger dan vorig jaar (2012: € 1.459 miljoen). Dit wordt veroorzaakt door de verdere groei van onze zon-, wind-, bio- en netwerk activiteiten, de ontwikkeling van nieuwe producten zoals onze slimme thermostaat Toon, marketingkosten om klanten in Nederland en België te werven en hogere onderhoudskosten op onze netwerken.

We blijven de nadruk leggen op structurele kostenbeheersing om ook in de toekomst in nieuwe duurzame energieproductie en netwerken te kunnen blijven investeren. Hiervoor is onder andere in 2012 een kostenbeheersingsproject gestart waarbij de nadruk ligt op structurering van de gezamenlijke inkoop en stroomlijning van de ICT-kosten. Onderdeel hiervan is dat enkele indirecte activiteiten, zoals bepaalde interne ICT-diensten, buiten het bedrijf worden voortgezet. Dit leidde in 2013 tot eenmalige additionele kosten.

### Investerings

Alles wat we doen, is gericht op verduurzaming van de energievoorziening. Daarom blijven we fors investeren in eigen duurzame opwek, in energiebesparing en in een betrouwbaar, modern netwerk. In 2013 investeerden we € 854 miljoen (2012: € 712 miljoen) waarbij we gebruik hebben kunnen maken van de fiscale stimuleringsregeling die in de tweede helft van het jaar geldig was. We investeerden in de ontwikkeling van zonne- en windparken (€ 266 miljoen), zowel in Nederland en België als in Groot-Brittannië, de bio-energiecentrale Bio Golden Raand in Delfzijl (€ 33 miljoen in 2013, totaal € 175 miljoen), in warmtenetten (€ 83 miljoen), waarvan de helft in de inmiddels begonnen aanleg van de Leiding over Noord. Deze zal warmte van de Botlek naar 45.000 klanten in Rotterdam gaan voeren. Ook investeerden we aanzienlijk meer in het verbeteren en uitbreiden van de elektriciteits- en gasnetwerken (€ 422 miljoen tegen € 357 miljoen in 2012).

### Productie, handel en levering

In de eerste helft van het boekjaar lag de temperatuur in alle maanden lager dan normaal, in het laatste kwartaal was het echter wat milder. Over het gehele jaar nam het verbruik van onze klanten van gas en warmte voor verwarming daardoor toe. De hoeveelheid wind bleef in 2013 onder het langjarig gemiddelde. Daarnaast blijft de ontwikkeling van de elektriciteits-, gas- en CO<sub>2</sub> marktprijzen nog steeds ongunstig voor de elektriciteitsproductie met gascentrales en is de concurrentie op de afzetmarkten scherp.

Deze uitbreiding van onze productie-, handels- en leveringsactiviteiten brengt een hogere marge met zich mee, maar ook hogere kosten. Het saldo tussen beide is positief: het resultaat (EBITDA) steeg met 3% tot € 290 miljoen (2012: € 282 miljoen).

### Netwerk en engineering

De omzet van de netwerkactiviteiten is dit jaar gestegen. Daartegenover staat een stijging van de kosten, in het bijzonder voor onderhoud en investeringen in de netwerken. De duur van storingen in de energielevering was beduidend lager dan in 2012. De gemiddelde duur van uitval door storingen in onze elektriciteitsnetten daalde van 35,6 minuten per klant in 2012 naar 21,3 minuten dit jaar (40% minder).

Bij onze engineeringactiviteiten troffen we in 2012 diverse efficiencymaatregelen die in 2013 tot positieve resultaten hebben geleid. Onder moeilijke marktomstandigheden steeg de omzet en verbeterde het bezettingsresultaat. Grote contracten sloten we af met TenneT voor de aanleg van een nieuwe hoogspanningsverbinding naar Goeree-Overflakkee (€ 40 miljoen) en met Total Antwerpen voor de bouw van twee schakelstations (€ 25 miljoen). Het werk aan beide projecten is in 2013 begonnen.

De EBITDA van de netwerk- en engineeringactiviteiten steeg met 18% tot € 617 miljoen (2012: 521 miljoen).

### Vooruitzichten

We hebben vertrouwen in de verdere ontwikkeling van Eneco Groep. Externe factoren zoals lagere gereguleerde nettarieven en de aanhoudend negatieve spark spread zullen van invloed zijn op het financiële resultaat over 2014. En alhoewel wij onverminderd blijven inzetten op onze duurzame strategie en stringente kostenbewaking, verwachten wij dat het niet eenvoudig zal zijn om het nettoresultaat over 2014 op hetzelfde niveau als over 2013 te handhaven.

# Experts in energie

Het onafhankelijk functionerende adviesbureau Ecofys, waarvan Eneco voor 100 procent aandeelhouder is, beschikt over diepgaande en brede kennis van het gehele spectrum van energie en CO<sub>2</sub>-efficiëntie, duurzame energie, energiesystemen en –markten en energie- en klimaatbeleid.

## Energie- en CO<sub>2</sub>-efficiëntie

Op het gebied van energie-efficiëntie heeft Ecofys een goede en veelzijdige reputatie. Zo heeft Ecofys in 2013 de CO<sub>2</sub>-voetafdruk berekend voor de omroep VARA voor haar nieuwe programma KASSA Groen.

In een artikel, geschreven in opdracht van Friends of the Earth Europe en Climate Action Network Europe, laat Ecofys zien dat energiebesparing niet alleen directe kostenbesparing met zich meebrengt, maar ook indirecte kostenbesparing, doordat energieprijzen lager zullen zijn. Op deze manier zal in 2030 een efficiënt gebruik van energie voor consumenten tot een netto besparing van €250 miljard kunnen leiden.

In een studie voor de Europese Commissie heeft Ecofys samen met haar projectpartners een eerste aanzet gegeven voor een gemeenschappelijke standaard voor bijna-energieneutrale gebouwen. Vanaf 2021 zal elk nieuw gebouw in Europa moeten voldoen aan deze norm.

Ecofys heeft de Europese Chemische Industrie Council (Cefic) geassisteerd bij het ontwikkelen van haar Energie- en Klimatroutekaart voor 2050. Deze routekaart verkent de langetermijnrol van de chemische industrie in een Europa dat op weg is naar een energie-efficiënte en broeikasgasarme toekomst.

In 2013 heeft Ecofys, in navolging van haar initiatief *Wedging the Gap*, een nieuw initiatief gelanceerd: CO<sub>2</sub>ntdown. CO<sub>2</sub>ntdown wil, door middel van tien concrete doelen, in Nederland 10 procent extra emissiereductie bereiken. Eneco heeft de start van dit initiatief ondersteund omdat het geheel in lijn is met haar eigen doelstellingen.

## Duurzame energie

De Europese Unie heeft als eerste regio bindende duurzaamheidscriteria voor biobrandstoffen geïntroduceerd. Ecofys heeft een rapport geschreven voor de Nederlandse

overheid, waarin zij de voorgestelde maatregelen en hun consequenties voor de Nederlandse en Europese biobrandstofsector heeft beschreven en beoordeeld. In een ander project adviseert Ecofys het Nederlandse Ministerie van Infrastructuur en Milieu over het stimuleren van biokerosine in Nederland. In nauw overleg met de belangrijkste betrokkenen brengen we de kansen en belemmeringen voor het gebruik en de productie van biokerosine in kaart.

Ecofys heeft haar diensten voor klanten die actief zijn met windenergie verder vergroot. Ecofys Wind Turbine Testing Services (WTTs) heeft de bouw van een 120 meter hoge windmeetmast op Test Site Lelystad succesvol afgerond. De mast is de hoogste in zijn soort in Noordwest Europa en levert meteorologische data voor het testen van prototypes van windturbines. De nieuwe windmeetmast biedt kalibratiediensten voor hoogwaardige technologische windmeetinstrumenten.

## Energiesystemen en –markten

Op het terrein van energiesystemen bedient Ecofys diverse partijen. Zo heeft een team in de Verenigde Staten afgelopen jaar de Bonneville Power Administration ondersteund bij een project voor kosteneffectieve oplossingen voor het integreren van wind en andere duurzame energievormen in het elektriciteitsnet. In een andere studie voor het European Copper Institute heeft Ecofys aangetoond wat de mogelijkheden voor energie-efficiëntie zijn bij het ontwerpen en de exploitatie van elektriciteitsnetwerken. Financiële prikkels spelen hierbij een belangrijke rol.

Ecofys is partner in het project 'Smart Grid: rendement voor iedereen!' waarbij zij in twee pilots in Utrecht en Amersfoort diensten ontwikkelt en test op het gebied van Smart Grids. Er worden diverse diensten getest, bijvoorbeeld advies over het energieverbruik, prikkels voor het in tijd verschuiven van energieverbruik, vraagsturing op afstand of slim laden van een elektrische auto die door meer gebruikers wordt gedeeld. Dit is de eerste Smart Grid-pilot van de Provincie Utrecht.



### **Energie- & klimaatbeleid**

Voor de doelstellingen van de Europese Unie voor 2013 is het verwijderen van het grote overschot van uitstootrechten in het emissiehandelssysteem van de EU (ETS) van groot belang. Dan kan de broeikasgasuitstoot van de Europese Unie weer in de richting van de 2 °C-doelstelling gaan en kan het ETS weer een effectief instrument worden. Ecofys heeft hiervoor in opdracht van Greenpeace aanbevelingen gedaan.

Een andere beleidsstudie van Ecofys laat zien dat de implementatie van de energie-efficiëntiedoelstelling van de Europese Unie een grotere inspanning van lidstaten vraagt. In het EU-project 'Energy-Efficiency-Watch 2' hebben Ecofys en haar partners alle 27 Nationale Energie-Efficiëntie ActiePlannen (NEEAP) bekeken en geanalyseerd.

Ecofys heeft in 2013 voor de derde opeenvolgende keer meegewerkt aan het UNEP Gap report. In deze studie wordt jaarlijks onderzocht wat in 2020 het gat zal zijn tussen het emissieniveau dat nodig is om binnen de 2° C-klimaatdoelstelling te blijven en het emissieniveau dat ontstaat als alle landen zich zouden houden aan hun afspraken voor emissiereductie.

### **Manon Janssen, boegbeeld topsector Energie**

In oktober 2013 heeft Minister Kamp van Economische Zaken Manon Janssen benoemd tot boegbeeld van de topsector Energie. Manon Janssen is de Managing Director van Ecofys. Zij volgt Michiel Boersma op, die eind september terugtrad als boegbeeld van de topsector.



## Bericht Raad van Commissarissen

# Gezonde resultaten met duurzame strategie

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het Jaarverslag en de Jaarrekening 2013 aan van Eneco Holding N.V., zoals opgesteld door de Raad van Bestuur.

Eneco boekte in 2013, net als in de afgelopen jaren, gezonde resultaten met haar duurzame strategie. Een knappe prestatie gezien de huidige marktomstandigheden. Prestaties waar de Raad van Commissarissen (RVC) trots op is. Maar weinig (energie)bedrijven staan zo consequent voor duurzaam, en geen ander groot energiebedrijf investeert meer in het verduurzamen van de energiehuishouding in Nederland en België dan Eneco.

### Markt in ontwikkeling

Eneco zet sinds 2007 volledig in op een duurzame strategie. De crisis op de financiële markten, de economische marktontwikkelingen en toenemende prijsconcurrentie door een groeiend aantal collectieven en veilingen hebben de dynamiek in de markt waarin Eneco actief is flink veranderd. Tegelijkertijd wordt het belang van duurzaam steeds breder gezien, getuige de ondertekening door 40 organisaties van het SER-Energieakkoord in september 2013. Hiermee committeren de partijen zich aan harde afspraken om het aandeel duurzame energie in Nederland de komende tien jaar te verviervoudigen.

Uitdagingen waar Eneco voor staat zijn het realiseren van binding met haar klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere belanghebbenden, en het voorkomen van een splitsing van de netwerk- en leveringsactiviteiten van Eneco. Met deze marktdynamiek weet Eneco goed om te gaan door haar duurzame strategie voortdurend te actualiseren.

### Vernieuwingen RVC

De beweging naar een open, commercieel speelveld waarin de binding met de klant cruciaal is vraagt om vernieuwing én continuïteit in de samenstelling van de RVC. Bij de samenstelling zal steeds rekening worden gehouden met een evenwichtige verdeling van de zetels. Met de benoeming van Marika van Lier Lels in september 2013 is een verdere versterking van knowhow op het gebied van marketing, communicatie en klantenbinding gerealiseerd. In maart 2014 treden drie

commissarissen af: John Lintjer, Kees van Dongen en Joop Drechsel. De selectie van een nieuwe commissaris met financiële kennis en ervaring is vroegtijdig gestart. Deze commissaris zal naar alle waarschijnlijkheid in de aandeelhoudersvergadering van 28 maart 2014 worden voorgedragen. Twee zittende commissarissen – Klaas de Vries en Henk Dijkgraaf – zullen in het kader van continuïteit langer aanblijven en worden voorgedragen voor herbenoeming.

Een thematische benadering van de RVC-vergaderingen in 2013 draagt bij aan een hernieuwde focus in het functioneren van de RVC. De RVC-vergaderingen starten met actualiteiten en de veiligheid, waaronder ook ICT-beveiliging. Ongevallen met verzuim en veiligheidscasussen worden direct besproken. Hierna neemt de RVC ruim tijd voor het hoofdthema, waarna andere besluiten aan bod komen. Overige vaste onderwerpen in de RVC-vergadering zijn de strategie en de daarmee samenhangende risico's die Eneco identificeert, en de adviezen die de Centrale Ondernemingsraad uitgebracht heeft. In 2013 combineerde de RVC twee vergaderingen met een werkbezoek; in juli aan de afdeling Eneco Energy Trade en in oktober aan Eneco België, waar de RVC onder andere meeluisterde met callcentermedewerkers tijdens klantgesprekken.

### Op de agenda in 2013

Hoofdthema's op de agenda van de RVC-vergaderingen in 2013 waren onder meer de realisatie van de duurzame strategie, de verbinding met alle bij Eneco betrokkenen en de organisatieverandering 'Klant centraal'. Ook de uitspraak van het Hof van Justitie in Luxemburg op 22 oktober 2013 inzake het Groepsverbod en het vervolg hierop, was in 2013 een hoofdthema. Andere thema's die de RVC besprak waren de retailstrategie van Eneco, het groeiplan, schaliegas en gevolgen voor gasmarkten, internal alignment en compliance & integriteit.

De RVC gaf in 2013 goedkeuring aan een aantal grote investeringen waaronder windproject Moy in Schotland (60 MW) en het windpark in Delfzijl Noord (60 MW). De 19 windturbines in Delfzijl Noord worden in 2014 geplaatst en zullen voor ruim 55.000 huishoudens elektriciteit opwekken. Project Moy zal volgens de projectplanning operationeel zijn per januari 2016. De RVC besprak de status van grote projecten zoals Windpark Luchterduinen, Leiding over Noord en biomassacentrale Bio Golden Raand. Ook volgde de RVC het proces naar de totstandkoming van het SER-Energieakkoord en de stappen naar het definitieve Methodebesluit (nieuwe tariefregulering 2014 tot en met 2016) van de Autoriteit Consument en Markt (ACM). De RVC besprak de strategische, operationele en financiële voortgang van Eneco. Zowel de RVC als de Auditcommissie volgen de ontwikkelingen in de financiële markten nauwgezet. In dit kader werd het Treasury Statuut geactualiseerd en het Treasury Plan 2013 goedgekeurd. De Auditcommissie besprak de jaarrekening 2012, het accountantsverslag 2012, het auditplan 2013 en de managementletter 2013. De jaarrekening 2012 en het accountantsverslag 2012 zijn in aanwezigheid van Deloitte Accountants door de RVC besproken.

### Auditcommissie

In het verslagjaar heeft de Auditcommissie zich in aanvulling op de gebruikelijke onderwerpen van financiële verslaggeving gebogen over het financieel-strategisch kader voor de lange termijn en het kortetermijn-performanceverbeteringsprogramma. Additionele financiering en de kwaliteit van de kasstroomplanning waren onderwerp van bespreking in de vergaderingen van de Auditcommissie.

In 2013 werd verdere voortgang gemaakt met de afkoop van Cross Border Leases - transacties die in de periode 1997 - 2000 zijn aangegaan voor een groot deel van de gas-, elektriciteits- en warmtenetten. ICT-kwesties zoals innovatie en beveiliging zijn vaste onderwerpen op de agenda. Naast focus op preventief risicomanagement werd aandacht gegeven aan maatregelen om de bedrijfscontinuïteit blijvend te waarborgen.

### Overleg en aanwezigheid

In 2013 vonden negen reguliere vergaderingen van de RVC plaats, waarvan één telefonische. De meerderheid van de commissarissen woonde de AvA's in maart en september 2013 bij. Bij toerbeurt namen twee commissarissen deel aan de overlegvergaderingen van de Centrale Ondernemingsraad. De Auditcommissie vergaderde zeven maal, met participatie van Deloitte Accountants. Tijdens een deel van de meeste vergaderingen was ook de interne auditor aanwezig. Eén van de vergaderingen werd schriftelijk afgehandeld. De voorzitter van de Auditcommissie had regelmatig overleg met de CFO en de externe accountant.

De selectie- en benoemingscommissie kwam tweemaal bijeen in 2013 en de remuneratiecommissie één keer. Daarnaast vond tweewekelijks overleg plaats tussen de voorzitter van de RVC en de voorzitter van de RVB en was er geregeld sprake van telefonisch overleg tussen RVC-leden en RVB-leden. Ook met de aandeelhouderscommissie en de aandeelhouders Rotterdam, Den Haag en Dordrecht overleggen de RVC- en RVB-leden regelmatig. Het open karakter van de dialoog met de aandeelhouders over de ontwikkelingen rondom Eneco draagt bij aan de goede verstandhouding.

### AANWEZIGHEIDSOVERZICHT

| vergaderdatum                                      | Edo van den Assem | Mirjam Sijmons | Klaas de Vries | John Lintjer | Henk Dijkgraaf | Kees van Dongen | Joop Drechsel | Marike van Lier Lels |
|----------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|----------------------|
| vrijdag 25 januari 2013                            | x                 | x              | x              | x            | x              | x               | x             | o                    |
| vrijdag 1 maart 2013                               | x                 | x              | x              | x            | x              | x               |               | o                    |
| woensdag 27 maart 2013                             | x                 | x              | x              |              | x              | x               | x             | o                    |
| vrijdag 31 mei 2013                                | x                 | x              | x              | x            |                | x               | x             | o                    |
| vrijdag 5 juli 2013                                | x                 | x              | x              | x            | x              | x               | x             | o                    |
| vrijdag 2 augustus 2013 (telefonische vergadering) | x                 | x              | x              |              | x              | x               | x             | o                    |
| vrijdag 11 oktober 2013                            | x                 | x              | x              | x            | x              | x               |               | x                    |
| vrijdag 15 november 2013                           | x                 | x              | x              | x            | x              | x               | x             | x                    |
| vrijdag 13 december 2013                           | x                 | x              | x              | x            | x              | x               | x             |                      |

x aanwezig

o nog niet benoemd

### Remuneratie

Het remuneratierapport over 2013 is beschikbaar op de corporate website van Eneco. Op pagina 103 van dit jaarverslag wordt de beloning van bestuurders en commissarissen nader beschreven.

### Overig

In noot 31 van de jaarrekening wordt melding gemaakt van een transactie met een lid van de Raad van Commissarissen.

### Advies

Eneco heeft 2013 afgesloten met een tevredenstellend resultaat. De RVC dankt het management, de medewerkers en alle externe partners van Eneco voor hun grote toewijding en inzet. Een bijzonder woord van dank spreekt de RVC uit naar Wim Weijers, tot medio 2013 secretaris van de RVC, voor zijn betekenisvolle bijdrage aan Eneco en haar rechtsvoorgangers gedurende ruim 34 jaar.

De Raad van Commissarissen ziet de toekomst van de onderneming met vertrouwen tegemoet.  
Wij adviseren de aandeelhouders de Jaarrekening 2013 vast te stellen.

Namens de Raad van Commissarissen Eneco Holding NV

Ir. E.H.M. van den Assem  
Rotterdam, 28 februari 2014

## Remuneratie 2013

# Beloningsbeleid Raad van Bestuur

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

### Uitgangspunt

De primaire arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur worden bepaald op basis van het 'Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur' dat op 20 mei 2005 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Eneco Groep is vastgesteld. De secundaire arbeidsvoorwaarden worden geregeld in de 'Algemene Regeling Arbeidsvoorwaarden Raad van Bestuur'. Het beloningsbeleid van de RVB moet Eneco in staat stellen om gekwalificeerd management voor Eneco aan te trekken en vast te houden. Dit vraagt om een concurrerende beloning die in relatie staat tot de markt voor topmanagement in het bedrijfsleven. De gewenste marktpositie voor de arbeidsvoorwaarden van de RVB-leden is het mediaanniveau in de Algemene Markt voor Bestuurders. Hierbij zijn twee beleidsprincipes leidend; het marktprincipe en het matigingsprincipe.

### Markt- en matigingsprincipe

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

Van jaar tot jaar deelt de AvA haar standpunt over de beloning van de RVB met de RVC, en bepaalt de RVC in hoeverre het matigingsprincipe vorm kan krijgen zonder de arbeidsmarktpositie van Eneco aan te tasten. De RVC zag in 2013 geen aanleiding de huidige toepassing van dit matigingsprincipe principieel te wijzigen.

### Maatschappelijke resultaten bepalend voor de hoogte van de beloning

Ook in 2013 was de beloning van leden van de RVB afhankelijk van prestatiecriteria waaronder maatschappelijk relevante resultaten. De drie hoofdcriteria voor variabele beloning waren:

- De financiële performance, waaronder EBIT, Credit Rating ratio's en kostenreductie;
- Veiligheid; LTIR (Lost Time Injury Rate);
- Implementatie van de duurzame strategie, waaronder alignment van klanten en medewerkers uitgedrukt in klanttevredenheid en medewerkers-tevredenheid en -betrokkenheid, duurzaam inkopen en duurzame investeringen

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



## Over dit verslag

# Verdere ontwikkeling jaarverslag

Sinds 2010 rapporteren wij in ons jaarverslag over onze financiële én strategische prestaties. Wij maken hierin een ontwikkeling door. Een daarvan is dat wij Deloitte dit jaar opdracht hebben gegeven het assurance-niveau te verhogen van beperkte naar redelijke mate van zekerheid en daarbij de nieuwste richtlijnen van GRI (4.0) te hanteren. De assuranceverklaring is vanaf dit jaar geïntegreerd (financieel en niet-financieel).

### Onderwerpskeuzes in het jaarverslag

Wij hebben ervoor gekozen om de nieuwste GRI-richtlijnen (4.0) te adopteren voor 2013. Een belangrijk argument hiervoor is dat materialiteit en relevantie hier krachtiger gepositioneerd zijn dan in de vorige generatie richtlijnen waarin het destijds gehanteerde systeem met applicatieniveaus de indruk gaf dat meer rapporteren ook altijd beter is. Om onze uitdagende strategische ambities te kunnen realiseren zijn focus en transparantie essentieel. G4 past daar goed bij. Een belangrijk onderdeel van de nieuwe G4 richtlijnen is de nadruk op materialiteit en relevantie van de gekozen onderwerpen in het jaarverslag. Zowel voor Eneco als haar stakeholders. Naast de nadruk op transparantie en keten is er ook veel meer nadruk op de supply chain. Dit past goed in de One Planet Thinking (pagina 11)-gedachte die we in dit verslag ook presenteren.

Zoals onder meer blijkt uit het hoofdstuk "Betrokkenheid" (pagina 27) in dit verslag, besteden wij veel aandacht aan het voeren van een continue dialoog met onze stakeholders. We houden daarmee voeling met wat er leeft bij onze klanten en andere stakeholders en proberen met de signalen die wij ontvangen onze product- en dienstverlening verder te verbeteren. Dit is een essentieel en continu proces omdat (ook) wij ons bestaansrecht ontleen aan het voorzien in de behoeften van onze stakeholders. Vanuit dit perspectief en aan de hand van de structuur van ons strategisch raamwerk (pagina 18) selecteren wij de onderwerpen voor ons jaarverslag. De G4-richtlijnen schrijven onder meer voor dat de verwachtingen van stakeholders ten aanzien van de onderwerpskeuze in het jaarverslag expliciet geïnventariseerd dient te worden. Wij beschikken niet over een specifieke analyse onder al onze

stakeholders, maar onderkennen wel het belang van een dergelijke exercitie. Op dit moment denken wij nog na over de wijze waarop hier het beste invulling aan kan worden gegeven. In 2013 zijn we tot het inzicht gekomen dat we niet geloven in een jaarlijkse "stakeholdersdag" omdat het voor ons iedere dag stakeholdersdag is. Ook zijn wij niet overtuigd van een centrale aansturing van de gesprekken en de opvolging daarvan want juist aan een natuurlijke verloop van de dialoog hechten wij veel waarde. We zijn ons echter bewust van nut en noodzaak om in 2014 stappen te zetten in het – op enige manier – in kaart brengen van de belangen en verwachting van onze stakeholders.

De materialiteitsanalyse die wij voor dit jaarverslag hebben uitgevoerd is dus een interne analyse. De resultaten daarvan hebben wij samengevat in de, GRI tabel (pagina 81). Door het gebruik van de nieuwe G4-richtlijn is de selectie van GRI-indicatoren dit jaar iets aangepast. Dat komt omdat nu een uitgebreidere set indicatoren beschikbaar is die past bij onze materiële thema's. Verder hebben wij de sectorindicatoren opgenomen voor zover we deze kunnen toelichten. We werken in 2014 aan een verdere invulling van het sectorsupplement.

Zie verder ons Verslaggevingsbeleid (pagina 157).

### Scope

De prestaties van Eneco zijn integraal onderdeel van de strategie van de groep en worden in dit verslag op hoofdlijnen behandeld. Voor de scope van de financiële prestaties verwijzen we naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Voor de niet-financiële prestaties rapporteert Eneco Groep over de

entiteiten waarover zij beslissende zeggenschap heeft. Ecofys, dat een onafhankelijke positie binnen Eneco heeft, valt buiten de scope. Er is wel een pagina opgenomen waarin de belangrijkste kwalitatieve resultaten van Ecofys (pagina 69) worden toegelicht. De Eneco-entiteiten verschillen van elkaar. De prestaties van die entiteiten kunnen daarom niet altijd uniform gemeten worden. Dat betekent dat sommige kpi's een beperkte scope hebben en speciaal zijn ontwikkeld voor een bepaalde Eneco-entiteit. Met het Wereld Natuur Fonds is afgesproken dat de scope van alle WNF-kpi's het energiebedrijf van Eneco is. Zie verder bij overzicht Scope (pagina 78).

De definities en verslaggevingsgrondslagen zijn ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar, tenzij anders toegelicht. Kwantitatieve informatie vergelijken we waar mogelijk met vergelijkende cijfers van voorgaande jaren. De verslaggevingsgrondslagen voor de belangrijkste kritische prestatie-indicatoren (kpi's) hebben we beschreven bij de tabel strategische kpi's.

Tot onze interne bedrijfsvoering rekenen wij de bedrijfsmiddelen van de onderdelen van Eneco Groep waarover wij beslissende zeggenschap hebben. Buiten de scope zijn de productie-eenheden voor elektriciteit, warmte en koude. Ook de in 2011 overgenomen energieleverancier Oxxio is niet opgenomen. Om de onafhankelijke positie van Ecofys te benadrukken zijn de emissies van de interne bedrijfsvoering van Ecofys niet meegerekend.

### Controle en assurance

Wij hebben er dit jaar voor gekozen om de betrouwbaarheid van onze strategische kpi's op hetzelfde niveau te brengen als onze financiële cijfers. Dat betekent ook dat wij onze accountant opdracht hebben gegeven om het assurance-niveau op de strategische kpi's te verhogen van "beperkte mate van zekerheid" naar "redelijke mate van zekerheid". Het was voor ons een logische keuze omdat de dagelijkse sturing op zowel financiële als niet-financiële parameters steeds meer en beter geïntegreerd is. Bovendien definiëren wij ons strategisch succes en onze ambities ook in die context. En dus zien wij een hoge betrouwbaarheid van ook niet-financiële prestaties inmiddels als een randvoorwaarde. Wij hebben geen opdracht verstrekt aan Deloitte Accountants B.V. om de kpi 'Credit Rating' te onderzoeken aangezien Eneco de uitkomst van deze kpi niet vaststelt. Tevens is geen assurance opdracht verstrekt aan Deloitte Accountants B.V. ten aanzien van de overige in het geïntegreerde jaarverslag opgenomen informatie en eventuele ter vergelijking opgenomen informatie over eerdere jaren. De volledige tekst van de Controleverklaring en het Assurance-rapport (pagina 147) vindt u onder Overige gegevens.

### Feedback welkom

Eneco publiceert het jaarverslag alleen online. U kunt het verslag in zijn geheel of in delen ook als pdf downloaden. U kunt online op iedere pagina van dit verslag feedback geven. Verder kunt u zich aanmelden als u nieuwsberichten over Eneco wilt ontvangen of de nieuwsbrief Prospect wilt aanvragen. Stedin en

Joulz publiceren elk een eigen jaarbericht dat online beschikbaar komt op hun eigen websites. [www.stedin.net](http://www.stedin.net) en [www.joulz.nl](http://www.joulz.nl)

Raad van Bestuur Eneco Holding N.V.

Jeroen de Haas, voorzitter  
Kees-Jan Rameau  
Guido Dubbeld  
Marc van der Linden

Rotterdam, 28 februari 2014

# Scope bij strategische kpi's

Het overzicht hieronder geeft per strategische kpi weer welke bedrijfsonderdelen van Eneco Groep betrokken zijn. We zijn in 2011 begonnen met het structureel rapporteren over strategische kpi's. Over de periode daarvoor hebben we daarom

vaak geen referentiecijfers beschikbaar. Daarom is onze scope in de tijd beperkt vanaf 2011.

| No | Omschrijving                                                                                             | Eneco | Stedin | Joulz | Oxxio |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|-------|
| 1  | Aantal maanden tevreden Stedin-klanten                                                                   |       | V      |       |       |
| 2  | Eneco retailklanten                                                                                      | V     |        |       | V     |
| 3  | Net Promotor Score Eneco                                                                                 | V     |        |       |       |
| 4  | Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het gas- en warmteverbruik van klanten op klimaatverandering     | V     |        |       | V     |
|    | Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het elektriciteitsverbruik van klanten op klimaatverandering     |       |        |       |       |
| 5  | Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het elektriciteitsverbruik van Eneco groep op klimaatverandering | V     |        |       | V     |
| 6  | Duurzame elektriciteitsproductie t.o.v. de totale leveringsportefolio                                    | V     | V      | V     | V     |
| 7  | Gram CO <sub>2</sub> per geproduceerde kWh                                                               | V     |        |       |       |
| 8  | Toename duurzame capaciteit                                                                              | V     |        |       |       |
| 9  | Gemiddelde onderbrekingsduur energielevering                                                             | V     | V      |       |       |
| 10 | Donkergroen gas in de retail leveringsportefeuille                                                       | V     |        |       |       |
| 11 | Donkergroene elektriciteit in de retail leveringsportefeuille                                            | V     |        |       |       |
| 12 | LTIR Groep                                                                                               | V     | V      | V     | V     |
| 13 | CO <sub>2</sub> besparing per medewerker t.o.v. 2007 <sup>1</sup>                                        | V     | V      | V     |       |
| 14 | Medewerkermotivatatie <sup>2</sup>                                                                       | V     | V      | V     |       |
| 15 | Internal alignment <sup>2</sup>                                                                          | V     | V      | V     | V     |
| 16 | Credit Rating                                                                                            | V     | V      | V     | V     |
| 17 | ROACE                                                                                                    | V     | V      | V     | V     |

<sup>1</sup> Oxxio is buiten scope omdat het in het referentiejaar (2007) geen onderdeel was van de groep.

<sup>2</sup> Oxxio is met de overname onafhankelijk gepositioneerd binnen Eneco Groep, als onderdeel van een multibrand strategie. Sturing op medewerkertevredenheid en motivatie vindt binnen het bedrijfsonderdeel plaats.

# GRI-index

| G4                                 | Omschrijving                                                                                       | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Verwijzing                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategie en Analyse</b>        |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                              |
| 1                                  | CEO statement                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Bericht voorzitter Raad van Bestuur (pagina 8), Duurzaam omgaan met de aarde (pagina 11); Trends en ontwikkelingen (pagina 14); Bedrijfsmodel (pagina 21); Overzicht resultaten- Onze ambitie en wat we waarmaken (pagina 4) |
| <b>Organisatieprofiel</b>          |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                              |
| 3                                  | Naam organisatie                                                                                   | Eneco Holding N.V.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                              |
| 4                                  | Voornaamste producten en/of diensten                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Profiel (pagina 149)                                                                                                                                                                                                         |
| 5                                  | Locatie hoofdkantoor                                                                               | Rotterdam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                              |
| 6                                  | Landen waar de organisatie actief is                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Profiel (pagina 149)                                                                                                                                                                                                         |
| 7                                  | Eigendomsstructuur en rechtsvorm                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Grondslagen voor financiële verslaglegging (pagina 90): Paragraaf Algemene informatie                                                                                                                                        |
| 8                                  | Afzetmarkten, type klanten                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Profiel (pagina 149); Bericht voorzitter Raad van Bestuur (pagina 8); Klant eerst: Verbinding met de klant (pagina 37)                                                                                                       |
| 9                                  | Omvang van de organisatie                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Profiel (pagina 149), Kengetallen (pagina 7)                                                                                                                                                                                 |
| 10                                 | Personeelsbestand                                                                                  | Gedeeltelijk gerapporteerd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Personeelsgegevens (pagina 168)                                                                                                                                                                                              |
| 11                                 | Aantal medewerkers onder cao                                                                       | Gedeeltelijk gerapporteerd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Personeelsgegevens (pagina 168)                                                                                                                                                                                              |
| 12                                 | Omschrijving supply chain                                                                          | Nog niet volledig te rapporteren op groepsniveau, is in ontwikkeling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ketenverantwoordelijkheid (pagina 63)                                                                                                                                                                                        |
| 13                                 | Belangrijkste veranderingen in organisatieomvang, structuur, eigendomsverhoudingen en supply chain |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | In 2013 hebben zich geen significante veranderingen voorgedaan                                                                                                                                                               |
| 14                                 | Risicomanagement                                                                                   | Eneco heeft de belangrijkste risico's toegelicht in de risicoparagraaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Bericht voorzitter Raad van Bestuur (pagina 8), Koppeling strategie en risico's (pagina 23) en Vraagstukken 2013 (pagina 26)                                                                                                 |
| 15                                 | Codes en principes                                                                                 | Eneco is actief in het buitenland, ook in ontwikkelingslanden. Wij leven de lokale wet- en regelgeving na. Soms biedt die regelgeving minder passende bescherming dan het internationale recht. Bijvoorbeeld over kinderarbeid, slavernij of andere elementaire arbeidsomstandigheden. Wij gaan dan uit van de internationale standaarden opgenomen in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens. |                                                                                                                                                                                                                              |
| 16                                 | Lidmaatschappen                                                                                    | Wij zijn onder andere lid van Meer met Minder en Slim met Gas, UNETO/VNI, Energie Nederland, Netbeheer Nederland, de Groene Zaak en Eurelectric.                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Materialiteit en reikwijdte</b> |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                              |
| 17                                 | Organisatorische reikwijdte                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Over dit verslag (pagina 76)                                                                                                                                                                                                 |
| 18                                 | Procesbeschrijving inhoudsbepaling                                                                 | De analyse van de relevantie van de onderwerpen waarover wij rapporteren hebben we in 2013 intern opgestart. We gaan deze analyse in 2014 verder uitdiepen zowel intern als extern door dit onderwerp te agenderen in de reguliere dialogen en overleggen met betrokkenen.                                                                                                                                   | Verslaggevingsbeleid (pagina 157), Over dit verslag (pagina 76)                                                                                                                                                              |
| 19                                 | Materiële aspecten                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | zie GRI indicatoren (pagina 81); Verdere ontwikkeling jaarverslag (pagina 76)                                                                                                                                                |
| 20                                 | Scope materiële aspecten binnen de organisatie                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verdere ontwikkeling jaarverslag (pagina 76); Scope bij strategische kpi's (pagina 78)                                                                                                                                       |
| 21                                 | Scope materiële aspecten buiten de organisatie                                                     | Nog niet volledig geïnventariseerd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | zie GRI Indicatoren (pagina 81); Verdere ontwikkeling jaarverslag (pagina 76)                                                                                                                                                |
| 22                                 | Herformuleringen ten opzichte van vorig boekjaar                                                   | Methode om NPS te meten is veranderd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Onze ambitie en wat we waarmaken (pagina 4)                                                                                                                                                                                  |
| 23                                 | Significante veranderingen ten opzichte van vorig boekjaar                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Geen                                                                                                                                                                                                                         |

| G4                               | Omschrijving                                                                                                                                            | Toelichting                                                                                                                                                           | Verwijzing                                                                          |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stakeholder betrokkenheid</b> |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |                                                                                     |
| 24                               | Lijst van betrokkenen bij het bedrijf                                                                                                                   |                                                                                                                                                                       | Betrokkenheid (pagina 27)                                                           |
| 25                               | Selectieproces van betrokkenen bij het bedrijf                                                                                                          |                                                                                                                                                                       | Betrokkenheid (pagina 27)                                                           |
| 26                               | Beleid ten aanzien van stakeholder betrokkenheid                                                                                                        |                                                                                                                                                                       | Betrokkenheid (pagina 27)                                                           |
| 27                               | Belangrijkste onderwerpen van dialoog                                                                                                                   | We zijn ons bewust van nut en noodzaak om in 2014 stappen te zetten in het – op enige manier – in kaart brengen van de belangen en verwachting van onze stakeholders. | Betrokkenheid, in dialoog (pagina 27), Verdere ontwikkeling jaarverslag (pagina 76) |
| <b>Verslagparameters</b>         |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |                                                                                     |
| 28                               | Verslagperiode                                                                                                                                          | 1 januari 2013 t/m 31 december 2013                                                                                                                                   |                                                                                     |
| 29                               | Datum van het meest recente verslag.                                                                                                                    | Verslagjaar 2012                                                                                                                                                      |                                                                                     |
| 30                               | Verslaggevingcyclus                                                                                                                                     | Kalenderjaar                                                                                                                                                          |                                                                                     |
| 31                               | Contactpunt                                                                                                                                             | Feedbackknop op iedere pagina van het online jaarverslag. Het jaarverslag is hier ook als pdf te downloaden. In de pdf staat de contactinformatie in het colofon      | Telefoon 088 806 0600                                                               |
| 32                               | In accordance Core / Comprehensive                                                                                                                      | Assurance met een redelijke mate van zekerheid is verstrekt op de strategische KPI's en de toepassing van GR4-Core                                                    | Controleverklaring en Assurance-rapport (pagina 147)                                |
| 33                               | Assurancebeleid                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       | Over dit verslag (pagina 76)                                                        |
| <b>Governance</b>                |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |                                                                                     |
| 34                               | Governancestructuur                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                       | Governance (pagina 151)<br>Corporate site: <a href="#">governance</a>               |
| <b>Ethiek en Integriteit</b>     |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |                                                                                     |
| 56                               | Intern ontwikkelde missies, gedragscodes, beginselverklaringen relevant voor economische, milieu- en sociale prestaties en de status van implementatie. |                                                                                                                                                                       | Gedragscode (pagina 167)<br>Corporate site: <a href="#">governance</a>              |

# Indicatoren

## DMA Economische prestaties

Eneco streeft een stabiel financieel beleid na. Dit is in het belang van de continuïteit van de onderneming. We managen onze strategische doelstellingen door een zorgvuldige risicoafweging te maken.

Leiderschap: een financieel kerngezond bedrijf (pagina 60)  
Risicoprofiel (pagina 23) en risicomangement (pagina 162)

| Indicator | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                | Toelichting                                                                                                                                                  | Verwijzing                                         |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| G4-EC1    | Direct gegenereerde en gedistribueerde economische waarde, inclusief omzet, bedrijfskosten, salarissen, donaties, andere investeringen in de gemeenschap, ingehouden winsten, en betalingen aan investeerders en overheden. | Kpi 17: Credit Rating<br>Kpi 18: ROACE<br>Eneco stuurt niet actief op het investeren in de gemeenschap. Een specificatie hiervan is daarom niet beschikbaar. | Jaarrekening (pagina 84)<br>Kengetallen (pagina 7) |

## DMA Indirecte economische impact DMA Demand side management

Managementbenadering om de korte en lange termijn beschikbaarheid en betrouwbaarheid te borgen is onderdeel van onze Duurzaam, Centraal, Samen visie. Wij investeren in grootschalige duurzame opwek en ondersteunen klanten om zelf energie op te wekken.

Altijd energie voor onze klanten is de missie van Stedin. In het Kwaliteits- en capaciteitsdocument 2013 is meer informatie te vinden over de geplande investeringen in de infrastructuur.

De drie indicatoren hieronder horen bij beide DMA's.

Strategische richting (pagina 18), Transitie bedrijfsmodel (pagina 21) ; Samen opwekken (pagina 45)  
<http://kcd2013.stedin.net/>

| Indicator | Omschrijving                                                                                                                               | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                           | Verwijzing                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G4-EC7    | Ontwikkeling en gevolgen van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden. | Kpi 7: Duurzame elektriciteitsproductie t.o.v. de totale leveringsportfolio [%]<br>Kpi 9: Toename duurzame capaciteit [MW]                                                                                                                                            | Strategische kpi's (pagina 4)<br>Kengetallen (pagina 7), Jaarrekening (pagina 84) – investeringen (pagina 67)<br>Bericht Voorzitter Raad van Bestuur (pagina 8)<br>Ontwikkelingen (pagina 14)<br>Koppeling strategie en risico's (pagina 23)<br>Samen opwekken (pagina 45)<br>Vakmanschap (pagina 57) |
| G4-EC8    | Indirecte economische impact                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                       | Besparen (pagina 41); Wijkontwikkeling en participaties (pagina 45); Samen opwekken (pagina 45)                                                                                                                                                                                                       |
| EU29      | Stroom- en gasonderbrekingduur Indicator.                                                                                                  | Kpi 10: Gemiddelde onderbrekingsduur energietoever in minuten per klant<br>- De gemiddelde onderbrekingsduur van het elektriciteitsnet<br>- De gemiddelde onderbrekingsduur van het gasnet per klant<br>- De gemiddelde onderbrekingsduur van het warmtenet per klant | Overzicht strategische KPI's (pagina 4)<br>Vakmanschap: Betrouwbaarheid netten (pagina 57)                                                                                                                                                                                                            |

## DMA inkoopbeleid

Eneco verduurzaamt het aandeel goederen en diensten dat zij inkoopt. Hiervoor hebben wij een Supplier Code of Conduct opgesteld, en voeren wij een actief leveranciersselectiebeleid.

Leiderschap: Duurzaam inkopen (pagina 63)

| Indicator | Omschrijving                                                                                  | Toelichting                                                                          | Verwijzing                                |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| G4-EC9    | Aandeel inkopen bij lokale leveranciers m.b.t. significante onderdelen van de bedrijfsvoering | Deze indicator interpreteert Eneco als duurzaam inkopen. Gedeeltelijk gerapporteerd. | Leiderschap: Duurzaam inkopen (pagina 63) |

## DMA Beperking klimaatbelasting

Onze strategie is gericht om bij te dragen aan de verduurzaming van de energiehuishouding in de landen waar wij actief zijn en van verduurzaming van onze bedrijfsvoering.

Onze missie meetbaar maken (pagina 11);  
Leiderschap: Duurzame bedrijfsvoering (pagina 64)



| Indicator | Omschrijving                                                                                                    | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Verwijzing                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G4-EN3    | Energieverbruik door primaire energiebron binnen de organisatie.                                                | - Absoluut gasverbruik voor huisvesting [m3]: 847.405 (2012: 1.302.771, 2011:1.049.242, 2010: 1.207.972). Referentiejaar 2007: 1.347.957.<br>- Absoluut brandstofverbruik voor het totale wagenpark [liter]: 6.147.942,03 (2012: 5.817.295, 2011: 5.666.503, 2010: 5.576.188). Referentiejaar 2007: 4.386.647.<br>- Absoluut elektriciteitsgebruik voor huisvesting [GWh]: 16.027.527 (2012: 15,7, 2011: 18,2, 2010: 18,4). Referentiejaar 2007: 21,6.<br>- Absoluut warmteverbruik voor huisvesting [GJ]: 20.301 (2012: 24.132, 2011: 30.583, 2010: 29.265). Referentiejaar 2007: 31.303. | Leiderschap: Duurzame bedrijfsvoering (pagina 64)<br>Feiten en cijfers: Onze ambitie en wat we waarmaken - Kengetallen (pagina #)<br><a href="http://www.eneco.com/nl/visie/onze-missie-meetbaar-maken">http://www.eneco.com/nl/visie/onze-missie-meetbaar-maken</a>       |
| G4-EN4    | Energieverbruik buiten de organisatie door primaire energiebron.                                                | Kpi 4: Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het gas- en warmteverbruik van klanten op klimaatverandering<br>Kpi 5: Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het elektriciteitsverbruik van klanten op klimaatverandering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | One Planet Thinking Impact op klimaat (pagina 160), Duurzaam inkopen (pagina 63)                                                                                                                                                                                           |
| G4-EN15   | Totale directe en emissies van broeikasgassen naar gewicht. (scope 1)                                           | Kpi 14: CO <sub>2</sub> besparing per medewerker t.o.v. 2007 [%]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Leiderschap: Duurzame bedrijfsvoering (pagina 64)<br>One Planet Thinking Impact op klimaat (pagina 160)                                                                                                                                                                    |
| G4-EN16   | Totale directe en emissies van broeikasgassen naar gewicht. (scope 2)                                           | Kpi 6: 'Reductie van de milieu-impact van alle eigen elektriciteitsgebruik van Eneco groep op klimaatverandering.'                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | One Planet Thinking Impact op klimaat (pagina 160)                                                                                                                                                                                                                         |
| EU12      | Netverliezen als percentage van totale gedistribueerde volume (onderdeel scope 2)                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Separaat zijn de netverliezen, E (scope 2), G (scope 1) en W (scope 3), vermeld in het document 'Toelichting One Planet Thinking - Impact op klimaatverandering - Eneco - def.docx' op de website <a href="http://www.oneplanetthinking.com">www.oneplanetthinking.com</a> |
| G4-EN17   | Andere indirecte emissies (scope 3)                                                                             | Kpi 4: Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het gas- en warmteverbruik van klanten op klimaatverandering<br>Kpi 5: Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het elektriciteitsverbruik van klanten op klimaatverandering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | One Planet Thinking Impact op klimaat (pagina 160)                                                                                                                                                                                                                         |
| G4-EN27   | Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en mate van de impactvermindering. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Leiderschap: Duurzame bedrijfsvoering (pagina 64)                                                                                                                                                                                                                          |

## DMA Veiligheid en gezondheid

Veiligheid heeft topprioriteit in onze onderneming. We zetten in op een breedgedragen veiligheidscultuur. Het onderwerp staat altijd op nummer 1 op onze agenda's.

Vakmanschap: Veiligheid (pagina 57)

| Indicator | Omschrijving                                                                                                              | Toelichting                                                                                                                                                           | Verwijzing                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G4-LA6    | Cijfers over letsel, beroepsziekte, uitvaldagen en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio. | Kpi 13: LTIR Groep<br>- Lost Time Injury Rate<br>- Ziekteverzuim [%]<br>Geen dodelijke ongevallen. Overige indicatoren/uitsplitsingen niet van toepassing voor Eneco. | Strategische kpi's (pagina 4)<br>Kengetallen (pagina 7)<br>Vakmanschap: Veiligheid (pagina 57) |

## DMA Ontwikkeling vakmanschap en talent

Voldoende gekwalificeerd personeel is essentieel om onze missie te realiseren.

Vakmanschap (pagina 57)

| Indicator | Omschrijving                                               | Toelichting                 | Verwijzing                                                              |
|-----------|------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| G4-LA10   | Programma's voor levenlang leren en duurzame inzetbaarheid | Gedeeltelijk gerapporteerd. | Vakmanschap (pagina 57): ontwikkeling vakmanschap en talentontwikkeling |

## DMA Supply chain

Zie ook  
Inkoopbeleid

| Indicator | Omschrijving                                                                                | Toelichting | Verwijzing                                |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------|
| G4-LA14   | Percentage nieuwe leveranciers dat is gescreend op onze criteria voor arbeidsomstandigheden |             | Leiderschap: Duurzaam inkopen (pagina 63) |
| G4-EN32   | Percentage leveranciers dat is getoetst op naleving code of conduct (milieuaspecten)        |             | Leiderschap: Duurzaam inkopen (pagina 63) |

## DMA Productverantwoordelijkheid

De klant staat centraal in onze strategie. Eerlijke informatievoorziening, een duidelijke factuur, klantgerichte dienstverlening en goed klachtenmanagement zijn essentieel voor de verbinding met onze klanten.

Klant eerst Verbinding met de klant (pagina 37)

| Indicator | Omschrijving                                                                                                                                                                                        | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Verwijzing                                                             |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| G4-PR3    | Type informatie over producten en diensten dat verplicht wordt gesteld door procedures en het percentage van belangrijke producten en diensten die onderhevig zijn aan dergelijke informatie-eisen. | Kpi 11: Donkergroen gas in de retail leveringsportefeuille [%]<br>Percentage van het geleverde gas in het leveringsportfolio van Retail dat door haar zelf is geproduceerd met gebruikmaking van biomassa die voldoet aan de eisen als gesteld in de Eneco Guidelines ter zake, danwel van natuurlijk gas gecompenseerd door middel van Gold Standard VER's. [%]<br>Kpi 12: Donkergroene elektriciteit in de retail leveringsportefeuille [%]<br>Percentage van de geleverde elektriciteit in het leveringsportfolio van Retail dat zich kwalificeert als "Donkergroen". [%]<br>Stroometiket: geen onderdeel van het jaarverslag maar te vinden op de website van Eneco | Overzicht strategische kpi's (pagina 4)<br>Afnemen (pagina 52)         |
| G4-PR5    | Resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.                                                                                                                                               | Kpi 1: Aantal maanden tevreden Stedin-klanten [#]<br>Kpi 3: Net Promotor Score Eneco [%]<br>De klantloyaliteit van de Eneco-klant volgens de uitkomsten van de Netto Promotor Score, een internationale indicator voor klantloyaliteit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Overzicht strategische kpi's (pagina 4)<br>Klantwaardering (pagina 37) |

### Standaard indicatoren voor de sector

|     |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                            |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EU1 | Opgesteld productievermogen uitgesplitst naar primaire energiebron en regulatorisch regime. | Kpi 9: Toename duurzame capaciteit [MW]<br>Opgesteld vermogen in eigendom en/of met PPA's, per technologie [MW]                                                                                            | Samen opwekken (pagina 45) - Decentraal<br>Samen: Duurzame electriciteitsproductie stijgt<br>Strategische kpi's (pagina 4) |
| EU2 | Netto-energieproductie naar primaire energiebron en regulatorisch regime.                   | Kpi 7: Duurzame electriciteitsproductie t.o.v. de totale leveringsportfolio [%]<br>Percentage duurzaam geproduceerde elektriciteit (in eigendom en/of met PPA's) t.o.v. het totaal leveringsportfolio. [%] | Strategische kpi's (pagina 4)<br>Samen opwekken (pagina 45)                                                                |
| EU3 | Aantal klanten uitgesplitst naar type klantgroep.                                           | Kpi 2: Eneco retailklanten [€ * miljoen]<br>Aantal retailklanten (consumenten en mkb-klanten). Gedeeltelijk van toepassing.                                                                                | Strategische kpi's<br>Strategische kpi's (pagina 4),<br>Klant eerst (pagina 37)                                            |
| EU4 | Lengte ondergrondse kabels en leidingen gas- en elektriciteitsnetten                        | In kilometers                                                                                                                                                                                              | Zie verder Stedin jaarverslag, <a href="http://www.stedin.net">www.stedin.net</a>                                          |
| EU5 | CO <sub>2</sub> compensatie                                                                 | Kpi 8: CO <sub>2</sub> per geproduceerde kWh [gram]<br>2 per geproduceerde kWh [gram]<br>Compensatie met REDD of Gold Standard CO <sub>2</sub> -certificaten. Gedeeltelijk gerapporteerd.                  | Duurzame bedrijfsvoering, CO <sub>2</sub> -compensatie (pagina 64)<br>Strategische kpi's (pagina 4)                        |

# Jaarrekening

|                                                                              |     |                                                                                                       |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Geconsolideerde jaarrekening 2013</b>                                     | 85  | <b>Toelichting op segment</b>                                                                         | 136 |
| Geconsolideerde winst- en verliesrekening                                    | 85  | <b>Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen</b> | 139 |
| Geconsolideerde balans                                                       | 86  | <b>Vennootschappelijke jaarrekening</b>                                                               | 141 |
| Geconsolideerd overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten      | 87  | Vennootschappelijke winst- en verliesrekening                                                         | 141 |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht                                            | 88  | Vennootschappelijke balans                                                                            | 142 |
| Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen                               | 89  | <b>Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening</b>                                             | 143 |
| <b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>                        | 90  | 1 Waarderingsgrondslagen                                                                              | 143 |
| 1 Grondslagen voor de financiële verslaggeving                               | 90  | 2 Financiële vaste activa                                                                             | 143 |
| 2 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling                           | 93  | 3 Eigen vermogen                                                                                      | 144 |
| <b>Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening</b>           | 103 | 4 Rentedragende schulden                                                                              | 144 |
| 3 Opbrengst energielevering, -transport en energie gerelateerde activiteiten | 103 | 5 Niet uit de balans blijvende verplichtingen                                                         | 144 |
| 4 Overige opbrengsten                                                        | 103 | 6 Accountantskosten                                                                                   | 144 |
| 5 Personeelsbeloningen                                                       | 103 | <b>Overige gegevens</b>                                                                               | 146 |
| 6 Bezoldiging bestuurders en commissarissen                                  | 104 | 1 Gebeurtenissen na balansdatum                                                                       | 146 |
| 7 Resultaat geassocieerde deelnemingen                                       | 105 | 2 Winstbestemming                                                                                     | 146 |
| 8 Financiële baten                                                           | 106 | 3 Controleverklaring en Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant                            | 147 |
| 9 Financiële lasten                                                          | 106 |                                                                                                       |     |
| 10 Belastingen                                                               | 106 |                                                                                                       |     |
| 11 Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten              | 107 |                                                                                                       |     |
| 12 Overheidssubsidies                                                        | 107 |                                                                                                       |     |
| <b>Toelichting op de geconsolideerde balans</b>                              | 108 |                                                                                                       |     |
| 13 Materiële vaste activa                                                    | 108 |                                                                                                       |     |
| 14 Immateriële vaste activa                                                  | 110 |                                                                                                       |     |
| 15 Bedrijfscombinaties                                                       | 111 |                                                                                                       |     |
| 16 Geassocieerde deelnemingen                                                | 111 |                                                                                                       |     |
| 17 Uitgestelde belastingen                                                   | 112 |                                                                                                       |     |
| 18 Afgeleide financiële instrumenten                                         | 114 |                                                                                                       |     |
| 19 Overige financiële vaste activa                                           | 117 |                                                                                                       |     |
| 20 Activa / passiva aangehouden voor verkoop                                 | 117 |                                                                                                       |     |
| 21 Handelsdebiteuren                                                         | 118 |                                                                                                       |     |
| 22 Overige vorderingen                                                       | 119 |                                                                                                       |     |
| 23 Liquide middelen                                                          | 119 |                                                                                                       |     |
| 24 Groepsvermogen                                                            | 119 |                                                                                                       |     |
| 25 Personeelsvoorzieningen                                                   | 122 |                                                                                                       |     |
| 26 Overige voorzieningen                                                     | 122 |                                                                                                       |     |
| 27 Rentedragende schulden                                                    | 124 |                                                                                                       |     |
| 28 Handelscrediteuren en overige schulden                                    | 125 |                                                                                                       |     |
| 29 Operationele leases                                                       | 125 |                                                                                                       |     |
| 30 Niet uit de balans blijvende verplichtingen                               | 126 |                                                                                                       |     |
| 31 Transacties met verbonden partijen                                        | 127 |                                                                                                       |     |
| 32 Beheersing van financiële risico's                                        | 128 |                                                                                                       |     |
| 33 Kapitaalmanagement                                                        | 134 |                                                                                                       |     |
| 34 Gebeurtenissen na balansdatum                                             | 134 |                                                                                                       |     |
| <b>Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht</b>                  | 135 |                                                                                                       |     |

# Geconsolideerde jaarrekening 2013

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

| x € 1 mln.                                                                 | Toelichting | 2013         | 2012         |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Opbrengst energielevering, -transport en energie gerelateerde activiteiten | 3           | 5.026        | 5.082        |
| Inkoop energie, transport en energie gerelateerde activiteiten             |             | 3.277        | 3.462        |
| <b>Brutomarge</b>                                                          |             | <b>1.749</b> | <b>1.620</b> |
| Overige opbrengsten                                                        | 4           | 225          | 174          |
| <b>Brutomarge en overige opbrengsten</b>                                   |             | <b>1.974</b> | <b>1.794</b> |
| Personeelsbeloningen                                                       | 5           | 389          | 374          |
| Uitbesteed werk en andere externe kosten                                   |             | 639          | 588          |
| Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële vaste activa         | 13          | 429          | 399          |
| Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties immateriële vaste activa       | 14          | 53           | 42           |
| Overige bedrijfskosten                                                     |             | 69           | 56           |
| <b>Bedrijfskosten</b>                                                      |             | <b>1.579</b> | <b>1.459</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                   |             | <b>395</b>   | <b>335</b>   |
| Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen                            | 7           | 13           | 63           |
| Financiële baten                                                           | 8           | 10           | 13           |
| Financiële lasten                                                          | 9           | - 104        | - 101        |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                                          |             | <b>314</b>   | <b>310</b>   |
| Belastingen                                                                | 10          | - 68         | - 50         |
| <b>Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>      |             | <b>246</b>   | <b>260</b>   |
| Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten               | 11          | - 4          | - 26         |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                            |             | <b>242</b>   | <b>234</b>   |
| Waarvan:                                                                   |             |              |              |
| Resultaat toe te rekenen aan minderheidsaandeelhouders                     |             | 1            | 1            |
| <b>Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Eneco Holding N.V.</b>      |             | <b>241</b>   | <b>233</b>   |

## Geconsolideerde balans

| x € 1 mln.                                                          | Toelichting | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|----------------------|
| <b>Vaste activa</b>                                                 |             |                      |                      |
| Materiële vaste activa                                              | 13          | 6.978                | 6.670                |
| Immateriële vaste activa                                            | 14          | 377                  | 416                  |
| Geassocieerde deelnemingen                                          | 16          | 49                   | 39                   |
| Uitgestelde belastingvorderingen                                    | 17          | 5                    | 6                    |
| Financiële vaste activa                                             |             |                      |                      |
| - Afgeleide financiële instrumenten                                 | 18          | 98                   | 85                   |
| - Overige financiële vaste activa                                   | 19          | 76                   | 64                   |
| <b>Totaal vaste activa</b>                                          |             | <b>7.583</b>         | <b>7.280</b>         |
| <b>Vlottende activa</b>                                             |             |                      |                      |
| Activa aangehouden voor verkoop                                     | 20          | 91                   | 7                    |
| Immateriële activa                                                  |             | 11                   | 30                   |
| Voorraden                                                           |             | 65                   | 52                   |
| Handelsdebiteuren                                                   | 21          | 854                  | 825                  |
| Actuele belastingvorderingen                                        |             | 2                    | 2                    |
| Overige vorderingen                                                 | 22          | 212                  | 270                  |
| Afgeleide financiële instrumenten                                   | 18          | 147                  | 118                  |
| Liquide middelen                                                    | 23          | 238                  | 220                  |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                                      |             | <b>1.620</b>         | <b>1.524</b>         |
| <b>Totaal activa</b>                                                |             | <b>9.203</b>         | <b>8.804</b>         |
| <b>Groepsvermogen</b>                                               |             |                      |                      |
| Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Eneco Holding N.V. | 24          | 4.588                | 4.444                |
| Minderheidsbelangen                                                 | 24          | 5                    | 3                    |
| <b>Totaal groepsvermogen</b>                                        |             | <b>4.593</b>         | <b>4.447</b>         |
| <b>Langlopende verplichtingen</b>                                   |             |                      |                      |
| Personeelsvoorzieningen                                             | 25          | 29                   | 28                   |
| Overige voorzieningen                                               | 26          | 89                   | 73                   |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                                 | 17          | 413                  | 346                  |
| Afgeleide financiële instrumenten                                   | 18          | 157                  | 119                  |
| Rentedragende schulden                                              | 27          | 1.736                | 1.726                |
| Overige schulden                                                    | 28          | 355                  | 295                  |
| <b>Totaal langlopende verplichtingen</b>                            |             | <b>2.779</b>         | <b>2.587</b>         |
| <b>Kortlopende verplichtingen</b>                                   |             |                      |                      |
| Passiva aangehouden voor verkoop                                    | 20          | 1                    | 3                    |
| Personeelsvoorzieningen                                             | 25          | 2                    | 3                    |
| Overige voorzieningen                                               | 26          | 34                   | 29                   |
| Afgeleide financiële instrumenten                                   | 18          | 124                  | 109                  |
| Rentedragende schulden                                              | 27          | 175                  | 74                   |
| Handelscrediteuren en overige schulden                              | 28          | 1.495                | 1.552                |
| <b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>                            |             | <b>1.831</b>         | <b>1.770</b>         |
| <b>Totaal passiva</b>                                               |             | <b>9.203</b>         | <b>8.804</b>         |

## Geconsolideerd overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

| x € 1 mln.                                                                                                      | 2013       | 2012        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                                                                 | <b>242</b> | <b>234</b>  |
| <b>Niet-gerealiseerde resultaten die niet zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening</b> | <b>-</b>   | <b>-</b>    |
| <b>Niet-gerealiseerde resultaten die wel zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening</b>  |            |             |
| Translatieverschillen                                                                                           | -          | 2           |
| Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen                                                                   | 27         | - 57        |
| Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen                                                        | - 7        | 15          |
| <b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten</b>                                                                     | <b>20</b>  | <b>- 40</b> |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>                                                    | <b>262</b> | <b>194</b>  |
| Waarvan toe te rekenen aan:                                                                                     |            |             |
| Minderheidsaandeelhouders                                                                                       | 1          | 1           |
| <b>Aandeelhouders Eneco Holding N.V.</b>                                                                        | <b>261</b> | <b>193</b>  |



## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

| x € 1 mln.                                                                                | 2013         | 2012         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                                           | <b>242</b>   | <b>234</b>   |
| Aanpassingen voor:                                                                        |              |              |
| · Financiële baten en -lasten in het resultaat                                            | 94           | 88           |
| · Belastingen ten laste van het resultaat                                                 | 68           | 50           |
| · Resultaat geassocieerde deelnemingen                                                    | - 13         | - 63         |
| · Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten                                           | 4            | 26           |
| · Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële en immateriële vaste activa       | 482          | 441          |
| · Resultaat bij verkoop materiële en immateriële vaste activa                             | - 24         | 8            |
| · Waardevermindering activa aangehouden voor verkoop                                      | -            | 1            |
| · Mutatie werkkapitaal                                                                    | - 45         | - 71         |
| · Mutatie voorzieningen, belastinglatenties, afgeleide financiële instrumenten en overige | 59           | 76           |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>                                                    | <b>867</b>   | <b>790</b>   |
| Ontvangen dividend van geassocieerde deelnemingen                                         | -            | 19           |
| Betaalde rente                                                                            | - 85         | - 91         |
| Ontvangen rente                                                                           | 9            | 4            |
| Overige ontvangen financiële baten                                                        | 2            | -            |
| Betaalde / ontvangen vennootschapsbelasting                                               | - 1          | 5            |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                            | <b>792</b>   | <b>727</b>   |
| Nieuw verstrekte leningen                                                                 | - 32         | - 5          |
| Aflossing verstrekte leningen                                                             | 40           | 3            |
| Acquisitie dochterondernemingen                                                           | - 23         | - 23         |
| Desinvestering dochterondernemingen                                                       | 1            | -            |
| Acquisitie geassocieerde deelnemingen                                                     | -            | - 1          |
| Desinvestering geassocieerde deelnemingen                                                 | 3            | 79           |
| Acquisitie overige kapitaalbelangen                                                       | -            | - 4          |
| Investerings materiële vaste activa                                                       | - 841        | - 710        |
| Desinvesteringen materiële vaste activa                                                   | 42           | 10           |
| Investerings immateriële vaste activa                                                     | - 3          | - 2          |
| Desinvesteringen immateriële vaste activa                                                 | -            | 1            |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                                             | <b>- 813</b> | <b>- 652</b> |
| Dividendbetalingen                                                                        | - 117        | - 102        |
| Aflossing langlopende rentedragende schulden                                              | - 85         | - 50         |
| Aflossing kortlopende rentedragende schulden                                              | - 1.986      | - 718        |
| Nieuw verkregen langlopende rentedragende schulden                                        | 271          | 11           |
| Nieuw verkregen kortlopende rentedragende schulden                                        | 1.956        | 725          |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                            | <b>39</b>    | <b>- 134</b> |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                                                           | <b>18</b>    | <b>- 59</b>  |
| Saldo liquide middelen per 1 januari                                                      | 220          | 279          |
| <b>Saldo liquide middelen per 31 december</b>                                             | <b>238</b>   | <b>220</b>   |

## Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

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

| x € 1 mln.                                                                               | Gestort en opgevraagd kapitaal | Agio-reserve | Herwaarderings-reserve | Reserve translatie-verschillen | Reserve kasstroom afdekkingen | Ingehouden resultaten | Onverdeeld resultaat | Totaal eigen vermogen | Minderheids-belangen | Totaal groeps-vermogen |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| <b>Per 1 januari 2012</b>                                                                | <b>497</b>                     | <b>381</b>   | <b>945</b>             | <b>1</b>                       | <b>- 12</b>                   | <b>2.337</b>          | <b>204</b>           | <b>4.353</b>          | <b>-</b>             | <b>4.353</b>           |
| Herclassificatie afschrijving netwerken gereguleerd (na belastingen)                     | -                              | -            | - 42                   | -                              | -                             | 42                    | -                    | -                     | -                    | -                      |
| Translatieverschillen                                                                    | -                              | -            | -                      | 2                              | -                             | -                     | -                    | 2                     | -                    | 2                      |
| Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen                                            | -                              | -            | -                      | -                              | - 57                          | -                     | -                    | - 57                  | -                    | - 57                   |
| Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen                                 | -                              | -            | -                      | -                              | 15                            | -                     | -                    | 15                    | -                    | 15                     |
| <b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten, rechtstreeks verwerkt in het groepsvermogen</b> | <b>-</b>                       | <b>-</b>     | <b>- 42</b>            | <b>2</b>                       | <b>- 42</b>                   | <b>42</b>             | <b>-</b>             | <b>- 40</b>           | <b>-</b>             | <b>- 40</b>            |
| Resultaat na belastingen 2012                                                            | -                              | -            | -                      | -                              | -                             | -                     | 233                  | 233                   | 1                    | 234                    |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>                             | <b>-</b>                       | <b>-</b>     | <b>- 42</b>            | <b>2</b>                       | <b>- 42</b>                   | <b>42</b>             | <b>233</b>           | <b>193</b>            | <b>1</b>             | <b>194</b>             |
| Winstbestemming 2011                                                                     | -                              | -            | -                      | -                              | -                             | 102                   | - 102                | -                     | -                    | -                      |
| Dividend met betrekking tot 2011                                                         | -                              | -            | -                      | -                              | -                             | -                     | - 102                | - 102                 | -                    | - 102                  |
| Wijziging in belang minderheids-aandeelhouders                                           | -                              | -            | -                      | -                              | -                             | -                     | -                    | -                     | 2                    | 2                      |
| Reclassificatie                                                                          | -                              | -            | -                      | 1                              | 2                             | - 3                   | -                    | -                     | -                    | -                      |
| <b>Per 31 december 2012</b>                                                              | <b>497</b>                     | <b>381</b>   | <b>903</b>             | <b>4</b>                       | <b>- 52</b>                   | <b>2.478</b>          | <b>233</b>           | <b>4.444</b>          | <b>3</b>             | <b>4.447</b>           |
| Herclassificatie afschrijving netwerken gereguleerd (na belastingen)                     | -                              | -            | - 42                   | -                              | -                             | 42                    | -                    | -                     | -                    | -                      |
| Translatieverschillen                                                                    | -                              | -            | -                      | -                              | -                             | -                     | -                    | -                     | -                    | -                      |
| Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen                                            | -                              | -            | -                      | -                              | 27                            | -                     | -                    | 27                    | -                    | 27                     |
| Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen                                 | -                              | -            | -                      | -                              | - 7                           | -                     | -                    | - 7                   | -                    | - 7                    |
| <b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten, rechtstreeks verwerkt in het groepsvermogen</b> | <b>-</b>                       | <b>-</b>     | <b>- 42</b>            | <b>-</b>                       | <b>20</b>                     | <b>42</b>             | <b>-</b>             | <b>20</b>             | <b>-</b>             | <b>20</b>              |
| Resultaat na belastingen 2013                                                            | -                              | -            | -                      | -                              | -                             | -                     | 241                  | 241                   | 1                    | 242                    |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>                             | <b>-</b>                       | <b>-</b>     | <b>- 42</b>            | <b>-</b>                       | <b>20</b>                     | <b>42</b>             | <b>241</b>           | <b>261</b>            | <b>1</b>             | <b>262</b>             |
| Winstbestemming 2012                                                                     | -                              | -            | -                      | -                              | -                             | 116                   | - 116                | -                     | -                    | -                      |
| Dividend met betrekking tot 2012                                                         | -                              | -            | -                      | -                              | -                             | -                     | - 117                | - 117                 | -                    | - 117                  |
| Wijziging in belang minderheids-aandeelhouders                                           | -                              | -            | -                      | -                              | -                             | -                     | -                    | -                     | 1                    | 1                      |
| <b>Per 31 december 2013</b>                                                              | <b>497</b>                     | <b>381</b>   | <b>861</b>             | <b>4</b>                       | <b>- 32</b>                   | <b>2.636</b>          | <b>241</b>           | <b>4.588</b>          | <b>5</b>             | <b>4.593</b>           |

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## 1. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

### 1.1 Algemene informatie

Eneco Holding N.V. ('de vennootschap') is een structuurvennootschap naar Nederlands recht, statutair gevestigd te Rotterdam en houdstermaatschappij van dochterondernemingen en joint ventures (als groep aangeduid als 'Eneco'). Eneco is werkzaam op het gebied van energievoorziening, waaronder het produceren, in- en verkopen, transporteren, distribueren en leveren van elektriciteit, gas, warmte en koude, alsmede het aanleggen, beheren en exploiteren van netwerken. Voorts is Eneco gericht op het bevorderen van doelmatig en zuinig energiegebruik en het verzorgen van voorlichting daarover, evenals op het onderzoeken en ontwikkelen van nieuwe energieproducten en energiediensten.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld door de Raad van Bestuur van de vennootschap en vrijgegeven voor publicatie op 7 maart 2014. De jaarrekening 2013 is ondertekend door de Raad van Commissarissen in de vergadering van 28 februari 2014 en zal op 28 maart 2014 ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2013 geldende International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Commissie, en Titel 9 Boek 2 BW. Waar noodzakelijk zijn waarderingsgrondslagen van joint ventures en geassocieerde deelnemingen in overeenstemming gebracht met die van Eneco Holding N.V. De geconsolideerde jaarrekening is met toepassing van het continuïteitsbeginsel en het toerekeningsbeginsel opgesteld.

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

### 1.2 Nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden

De waarderingsgrondslagen in deze jaarrekening zijn consistent met de waarderingsgrondslagen toegepast in 2012.

De Europese Commissie heeft de volgende gewijzigde of nieuwe IFRS-standaarden overgenomen die relevant zijn voor Eneco en die met ingang van 1 januari 2013 worden toegepast:

- IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures' is aangepast ten aanzien van off-setting van activa en verplichtingen. IFRS 7 is uitgebreid met specifieke toelichtingvereisten voor instrumenten waarop off-setting van toepassing is. Als gevolg van deze nieuwe standaard heeft Eneco additionele toelichtingen opgenomen in de jaarrekening (zie noot 32).
- IFRS 13 'Fair Value Measurement' bevat een compleet en eenduidig IFRS raamwerk voor de waardering van reële waarde voor zowel financiële als niet-financiële activa en passiva. De standaard definieert de reële waarde, geeft indicaties over de waardering ervan en introduceert nieuwe bepalingen met betrekking tot de informatieverschaffing. IFRS 13 moet worden toegepast wanneer een andere standaard waardering tegen reële waarde toestaat of voorschrijft dan wel bepaalde toelichtingen over waardering tegen reële waarde nodig zijn. Als gevolg van deze nieuwe standaard heeft Eneco additionele toelichtingen opgenomen in de jaarrekening (zie noot 13 en noot 27). In overeenstemming met de overgangsbepalingen voor IFRS 13, heeft Eneco deze standaard prospectief toegepast en heeft geen vergelijkende informatie in de toelichting opgenomen. De wijzigingen hebben geen significante invloed op de waardering van activa en passiva van Eneco.

- IAS 19 Revised 'Employee Benefits' verduidelijkt de classificatie voor pensioenregelingen. Voor classificatie als toegezegde bijdrageregeling is het niet noodzakelijk dat de werkgever geen enkel actuair risico loopt. Een regeling waarbij aan de werknemer een pensioen wordt toegezegd, waarvan de hoogte afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren classificeert als een toegezegde bijdrageregeling indien de rechtspersoon geen verplichting heeft tot extra bijdragen bij onvoldoende omvang van de fondsbeleggingen. Voor de regelingen van ABP, PMT en voor flexibele uittreding geldt dat in geval van toekomstige tekorten pensioenpremies alleen prospectief en binnen een beperkte bandbreedte door de pensioenfondsen kunnen worden bijgesteld. Op basis hiervan classificeren deze regelingen met ingang van 1 januari 2013 als toegezegde bijdrageregeling. De pensioenregelingen zijn inhoudelijk niet gewijzigd. Deze wijziging heeft geen impact op de verwerkingswijze omdat Eneco gebruik maakte van de uitzondering om dit als toegezegde bijdrageregeling te verwerken wegens onvoldoende beschikbare informatie van het pensioenfonds inzake de verplichting per werkgever.
- Het IASB 'Annual Improvements Process 2009 - 2011' heeft geresulteerd in kleine aanpassingen op diverse IFRS-standaarden die van toepassing zijn vanaf 1 januari 2013. Deze aanpassingen hebben geen materiële impact op het vermogen en resultaat van Eneco.

De volgende nieuwe standaarden die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd maar nog niet verplicht van toepassing zijn voor 2013, zijn relevant voor Eneco en zullen worden verwerkt vanaf 1 januari 2014:

- IFRS 10 'Consolidated Financial Statements' vervangt deels IAS 27 en interpretatie SIC 12 wat betreft de bepaling van de mate van zeggenschap in andere entiteiten en de verplichting tot consolidatie. Hiertoe introduceert IFRS 10 een 'single control model' dat vaststelt of een investeerder overheersende zeggenschap uitoefent over een entiteit. In overeenstemming met IFRS 10 is zeggenschap gebaseerd op het feit of de investeerder (1) overheersende zeggenschap heeft over de entiteit, (2) onderworpen is aan, en rechten heeft op, variabele rendementen uit de investering in de entiteit en (3) de mogelijkheid heeft om zijn overheersende zeggenschap te gebruiken om het bedrag van deze rendementen te beïnvloeden. Deze standaard dient te worden toegepast voor boekjaren vanaf 1 januari 2014 en wordt door Eneco niet vervroegd toegepast. Uit een eerste analyse blijkt deze nieuwe standaard geen effect te hebben op Eneco aangezien de nieuwe standaard geen wijziging in de vastgestelde zeggenschap tot gevolg heeft.
- IFRS 11 'Joint Arrangements' beperkt de mogelijkheden tot het verantwoorden van gezamenlijk uitgevoerde activiteiten tot een tweetal soorten, namelijk joint operations en joint ventures. Hierbij worden joint operations proportioneel verwerkt terwijl joint ventures op basis van de vermogensmutatiemethode worden opgenomen. Deze standaard dient te worden toegepast voor boekjaren vanaf 1 januari 2014 en wordt door Eneco niet vervroegd toegepast. Uit een eerste analyse blijkt dat deze nieuwe standaard geen materieel effect heeft op Eneco, aangezien bij Eneco voornamelijk sprake is van joint operations en de verwerkingswijze daarvan niet significant wijzigt.
- IFRS 12 'Disclosure of Interests in Other Entities' vervangt de toelichtingsvereisten zoals opgenomen in IAS 27, IAS 28 en IAS 31 en stelt de toelichtingsvereisten vast voor belangen in andere entiteiten. Deze informatie is bestemd om gebruikers van de jaarrekening te helpen bij het beoordelen van de aard en de risico's verbonden aan de deelnemingen in andere entiteiten en de gevolgen ervan op de jaarrekening. Deze standaard dient te worden toegepast voor boekjaren vanaf 1 januari 2014 en wordt door Eneco niet vervroegd toegepast. Deze wijziging kan voor Eneco tot gevolg hebben dat er additionele informatie opgenomen dient te worden met betrekking tot belangen in andere entiteiten. Voorbeelden daarvan zijn belangrijke beoordelingen en aannames inzake het wel of niet consolideren van een entiteit en het wel of geen gezamenlijke control hebben over een entiteit, de samenstelling van de groep, materiële minderheidsbelangen, classificatie als joint operation of joint venture en de risico's verbonden aan de deelnemingen in andere entiteiten.

### 1.3 Grondslagen voor de consolidatie

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

#### Dochterondernemingen

Een dochteronderneming is een onderneming waarover de vennootschap beslissende zeggenschap heeft. Dit houdt in dat de vennootschap direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van die onderneming beheerst met als doel economische voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van die onderneming. Over het algemeen heeft de vennootschap meer dan de helft van de aandelen van haar dochterondernemingen.

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

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

#### Joint ventures

Een joint venture is een onderneming waarvoor contractueel met één of meerdere partijen is overeengekomen, dat zij gezamenlijke beslissende zeggenschap hebben over die onderneming. De jaarrekening van een joint venture wordt op basis van proportionele consolidatie in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen volgens de waarderingsgrondslagen van Eneco Holding N.V. vanaf de datum dat gezamenlijke zeggenschap is verkregen tot het moment dat die gezamenlijke zeggenschap niet meer bestaat. Volgens de proportionele consolidatiemethode worden in de geconsolideerde jaarrekening de activa, passiva, baten en lasten van joint ventures opgenomen naar evenredigheid van het kapitaalbelang in die joint venture.

#### Geassocieerde deelnemingen

Een geassocieerde deelneming is een onderneming waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het financiële en operationele beleid, maar waarbij geen beslissende zeggenschap aanwezig is. Over het algemeen betreft dit een aandeel van 20% tot 50% van de stemrechten in de geassocieerde deelneming.

Het aandeel in geassocieerde deelnemingen wordt in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. Hierbij vindt eerste opname plaats tegen historische kostprijs waarbij de boekwaarde wordt aangepast met het aandeel in het resultaat. Ontvangen dividenden worden op de boekwaarde in mindering gebracht. Geassocieerde deelnemingen worden opgenomen vanaf het moment dat invloed van betekenis is verworven tot het moment dat die invloed niet meer bestaat. Resultaten van transacties met geassocieerde deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het kapitaalbelang in de geassocieerde deelneming. Eventuele bijzondere waardeverminderingen van geassocieerde deelnemingen worden niet geëlimineerd.

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

### Overige kapitaalbelangen

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

## 2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

### 2.1 Algemeen

Hierna worden de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling samengevat die zijn gehanteerd bij het opstellen van de jaarrekening 2013.

#### Schattingen, aannames en veronderstellingen

Voor het opmaken van deze jaarrekening zijn schattingen, aannames en veronderstellingen gehanteerd die van invloed zijn op verantwoorde bedragen en op de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. Dit betreft in het bijzonder de opbrengst van verkopen aan kleinverbruikers, de gebruiksduren van materiële vaste activa, de bepaling van de reële waarde van de relevante activa en verplichtingen, bijzondere waardeverminderingen van activa en de omvang van voorzieningen. De schattingen, aannames en veronderstellingen die zijn gemaakt, zijn gebaseerd op marktgegevens, kennis, 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 tevens betrekking heeft op toekomstige perioden vindt wijziging prospectief plaats in de hiervoor relevante perioden. Eventuele bijzonderheden ten aanzien van schattingen, aannames en veronderstellingen zijn hierna opgenomen bij de toelichtingen van de resultaat- en balansposten.

#### Bijzondere waardevermindering van activa

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

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

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

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

Als de boekwaarde van aan kasstroomgenererende eenheden toegewezen activa hoger is dan de realiseerbare waarde wordt de boekwaarde tot de realiseerbare waarde teruggebracht. Deze bijzondere waardevermindering wordt ten laste van het resultaat gebracht. Een bijzondere



waardevermindering van een kasstroomgenererende eenheid wordt eerst in mindering gebracht op de goodwill die aan de desbetreffende eenheid (of groepen van eenheden) is toegewezen en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de betreffende eenheid (of groepen van eenheden).

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

#### Vreemde valuta

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

Indien de functionele valuta van buitenlandse dochterondernemingen, joint ventures of geassocieerde deelnemingen afwijkt van de euro, worden de koersverschillen als gevolg van omrekening verantwoord onder translatieverschillen in het eigen vermogen. Het cumulatieve translatieverschil wordt ten gunste, respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht bij eventuele verkoop van een buitenlandse dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming.

#### Saldering

Actief- en passiefposten worden per tegenpartij gesaldeerd indien sprake is van een contractueel recht tot salderen en tevens sprake is van intentie tot saldering. Indien de intentie of daadwerkelijke gesaldeerde afwikkeling ontbreekt, wordt per contract bepaald of sprake is van een actief- of een passiefpost.

#### Segmentatie

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijk en interne rapportagestructuur van Eneco. De resultaten van de bedrijfssegmenten worden regelmatig beoordeeld door de Raad van Bestuur ('chief operating decision maker') 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 de groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd.

## 2.2 Opbrengsten

Opbrengsten worden verantwoord wanneer het waarschijnlijk is dat de economische voordelen aan Eneco toekomen en de opbrengst op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Opbrengsten worden verantwoord onder aftrek van kortingen, belastingen en heffingen, zoals energie- en omzetbelasting. Bedragen die worden gefactureerd en geïncasseerd voor derden worden niet als opbrengst verantwoord.

#### Energielevering en transport

Opbrengsten uit de verkoop van energie en transportdiensten aan eindverbruikers worden opgenomen op het moment van levering. Bij levering worden de voordelen van het eigendom en het risico van een eventuele waardevermindering overgedragen aan de afnemer.

#### Energie gerelateerde activiteiten

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

#### Diensten en projecten in opdracht van derden

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

#### Handel in energierechten en CO<sub>2</sub>-emissierechten

In- en verkoopcontracten van energierechten en emissierechten, die niet voor eigen gebruik maar voor handelsdoeleinden zijn aangegaan, worden vrijwel gelijktijdig tegengesloten met verkoop- respectievelijk inkoopcontracten. Winsten of verliezen van dergelijke handelstransacties worden gesaldeerd verwerkt onder de post overige opbrengsten vanaf het moment dat de desbetreffende transacties worden afgesloten. Winsten of verliezen uit herwaardering naar reële waarde van handelscontracten worden direct in het resultaat verwerkt onder de post overige opbrengsten.

#### Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden opgenomen wanneer het redelijk zeker is dat aan de voorwaarden voor verkrijging is of wordt voldaan en dat de subsidies zijn of worden ontvangen. Exploitatiesubsidies ter compensatie voor kosten worden als opbrengsten verantwoord in de periode waarin die kosten worden gemaakt. Investeringsubsidies ter compensatie van de kosten van een actief worden op de kostprijs van dat actief in mindering gebracht en vervolgens gedurende de gebruiksduur van dat actief meegenomen in de berekening van de afschrijvingen.

### 2.3 Inkoopkosten energie

De inkoopkosten van energiecontracten en -commodities die bestemd zijn voor eigen gebruik worden in dezelfde periode verantwoord als de periode waarin de opbrengst van de verkoop wordt gerealiseerd.

### 2.4 Financiële baten en lasten

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

### 2.5 Belastingen op het resultaat

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

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

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

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

## 2.6 Materiële vaste activa

### Netwerken en netwerkgerelateerde activa in het gereguleerde domein

De netwerken en netwerkgerelateerde activa in het gereguleerde domein worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De reële waarde van deze netwerkactiva wordt periodiek vastgesteld per aanvang van een nieuwe reguleringsperiode. Indien de reële waarde tussentijds 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 eigen vermogen verwerkt via de herwaarderingsreserve. Een afname van de boekwaarde wordt eveneens rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt via de herwaarderingsreserve, voor zover deze afname een voorafgaande toename van hetzelfde actief niet overschrijdt. Indien wel sprake is van een overschrijding, wordt deze verantwoord ten laste van het resultaat.

Periodiek wordt het verschil tussen afschrijving op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijving op basis van de oorspronkelijke kostprijs, onder aftrek van uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten.

### Overige materiële vaste activa

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

### Uitgaven na eerste opname

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

### Afschrijvingen

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

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

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

## 2.7 Leases (Eneco als lessee)

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

Materiële vaste activa, die middels financiële lease zijn verworven worden bij aanvang van de lease opgenomen tegen de reële waarde van het geleasede actief, of indien lager, de contante waarde van de leasebetalingen. De desbetreffende activa worden daarna verantwoord volgens de grondslagen voor materiële vaste activa. De leasebetalingen worden gesplitst in een rentecomponent en een aflossingscomponent. De rentecomponent is gebaseerd op de constante periodieke rente over de boekwaarde van de investering. De rentecomponent wordt in de desbetreffende periode ten laste gebracht van het resultaat en de aflossing wordt in mindering gebracht op de leaseverplichting.

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

## 2.8 Goodwill

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

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

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

## 2.9 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 worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

### Klantenbestanden

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

### Software

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

### Ontwikkelingskosten

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

### Afschrijvingen

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

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

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

## 2.10 Emissierechten

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

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

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

## 2.11 Uitgestelde belastingen

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

Voor de voorwaartse compensatie van fiscale verliezen en de verrekening van ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden wordt een uitgestelde belastingvordering opgenomen 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 belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen die voortkomen uit investeringen in dochterondernemingen en joint ventures, behalve wanneer het tijdstip kan worden bepaald waarop het tijdelijke verschil wordt afgewikkeld en het waarschijnlijk is dat het tijdelijk verschil in de nabije toekomst niet zal worden afgewikkeld.

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

## 2.12 Afgeleide financiële instrumenten

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

### Waardering en verwerking

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

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

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

### Eigen gebruik

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

### Risicoafdekking (hedge accounting)

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

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



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

#### 2.13 Overige financiële vaste activa

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

#### 2.14 Activa / passiva aangehouden voor verkoop

Activa / passiva 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 / passiva of bedrijfsactiviteiten zeer waarschijnlijk is en deze in hun huidige toestand onmiddellijk beschikbaar zijn voor verkoop. De verkoop zal naar verwachting binnen een jaar zijn afgerond.

Activa / passiva aangehouden voor verkoop zijn gewaardeerd op boekwaarde voorafgaand aan classificatie als aangehouden voor verkoop of lagere reële waarde verminderd met verkoopkosten.

#### 2.15 Voorraden

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

#### 2.16 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn vorderingen met een looptijd korter dan een jaar. Deze vorderingen omvatten ook de bedragen die op de balansdatum per saldo nog moeten worden gefactureerd voor geleverde energie- of transportdiensten. Vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een bijzondere waardevermindering. Vorderingen met een looptijd korter dan een jaar worden niet verdisconteerd.

#### 2.17 Liquide middelen

De liquide middelen omvatten de kas- en banksaldi en opvraagbare deposito's.

#### 2.18 Personeelsvoorzieningen

##### Pensioenen

De pensioenverplichtingen van bijna alle bedrijfsonderdelen zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen: Stichting Pensioenfonds ABP (ABP) en de Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). De regeling voor flexibele uittreding voor nutsbedrijven is collectief voor de sector ondergebracht bij een verzekeraar. Voor een beperkt aantal medewerkers zijn

individuele verzekerde regelingen van toepassing bij verschillende verzekeringsmaatschappijen (toegezegde-bijdrageregelingen).

Bij de regelingen van ABP en PMT wordt gestreefd naar een pensioen van 70% van het gemiddeld pensioengevend salaris bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. De hoogte van het pensioen is afhankelijk van leeftijd, salaris en dienstjaren. Werknemers hebben de keuze om eerder of later (ABP tussen 60 en 70 jaar; PMT tussen 62 jaar en onbepaald) dan de AOW-gerechtigde leeftijd met pensioen te gaan onder aanpassing van de hoogte van het pensioen. De regeling voor flexibele uittreding wordt afgebouwd en is vervallen voor werknemers geboren na 1949.

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

#### Overige personeelsvoorzieningen

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

### 2.19 Overige voorzieningen

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

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

#### Amoveringsvoorziening

Voor materiële vaste activa waarvoor een verplichting bestaat om bij het einde van het gebruik de activa te ontmantelen, te slopen en te verwijderen wordt een voorziening opgenomen ter hoogte van de contante waarde van de kosten die daaraan naar verwachting zijn verbonden. De eerste opname van een amoveringsvoorziening voor een actief wordt verwerkt in de kostprijs van het betreffende actief. De amoveringsvoorziening wordt periodiek opgericht.

#### Verlieslatende contracten

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

#### Reorganisatie

Een reorganisatievoorziening wordt opgenomen als een gedetailleerd reorganisatieplan is goedgekeurd waarbij tevens de belangrijkste kenmerken van dat plan aan de direct betrokkenen zijn meegedeeld.

## 2.20 Rentedragende schulden

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

## 2.21 Leases (Eneco als lessor)

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

Materiële vaste activa die op basis van een operationele lease-overeenkomst aan derden ter beschikking worden gesteld, worden opgenomen en verwerkt volgens de grondslagen voor materiële vaste activa. Leasebaten worden zo toegewezen aan de verschillende perioden zodat jaarlijks een constant rendement over de netto-investering wordt behaald.

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

## 2.22 Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige financiële instrumenten worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs.

# Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

## 3. Opbrengst energielevering, -transport en energie gerelateerde activiteiten

|                                   | 2013         | 2012         |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| Elektriciteit                     | 2.394        | 2.486        |
| Gas                               | 2.250        | 2.232        |
| Warmte                            | 275          | 258          |
| Energie gerelateerde activiteiten | 107          | 106          |
| <b>Totaal</b>                     | <b>5.026</b> | <b>5.082</b> |

De afrekening van verkopen aan grootverbruikers vindt maandelijks op basis van meterstanden plaats. Voor verkopen aan kleinverbruikers is de afrekening gebaseerd op meteropnames gespreid over het hele jaar. De omvang van de energielevering en transportdiensten gedurende de verslagperiode aan kleinverbruikers en de opbrengstwaarden daarvan worden daarom deels geschat op basis van historische verbruikgegevens, standaardklantprofielen en van toepassing zijnde energietarieven.

De geografische verdeling van de opbrengsten is opgenomen onder de toelichting per segment.

## 4. Overige opbrengsten

|                                  | 2013       | 2012       |
|----------------------------------|------------|------------|
| Exploitatie openbare verlichting | 56         | 51         |
| Infrastructuurele werken         | 64         | 57         |
| Subsidie- en incassodiensten     | 12         | 15         |
| Overige                          | 93         | 51         |
| <b>Totaal</b>                    | <b>225</b> | <b>174</b> |

## 5. Personeelsbeloningen

|                          | 2013       | 2012       |
|--------------------------|------------|------------|
| Lonen en salarissen      | 277        | 268        |
| Sociale lasten           | 37         | 37         |
| Pensioenpremies          | 40         | 36         |
| Overige personeelskosten | 35         | 33         |
| <b>Totaal</b>            | <b>389</b> | <b>374</b> |

Voor een bedrag van € 20 mln. (2012: € 26 mln.) zijn personeelskosten als onderdeel van de kosten voor Inkoop energie, transport en energie gerelateerde activiteiten verantwoord in verband met het direct aan de omzet gerelateerde karakter van deze kosten. Inclusief deze kosten en de gekapitaliseerde personeelskosten bedragen de totale personeelskosten € 507 mln. (2012: € 488 mln.<sup>1</sup>)

<sup>1</sup> Gegevens 2012 voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

### Personeelsaantallen

De specificatie van het aantal personeelsleden per bedrijfssegment herleid naar fulltime equivalenten (FTE) per jaareinde is als volgt:

| FTE                  | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Energiebedrijf Eneco | 3.194                | 3.088                |
| Stedin               | 1.294                | 1.249                |
| Joulz                | 2.476                | 2.558                |
| Overige              | 92                   | 103                  |
| <b>Totaal</b>        | <b>7.056</b>         | <b>6.998</b>         |

Het gemiddeld aantal FTE in 2013 bedraagt 7.018 (2012: 6.839).

## 6. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

Het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur is op voorstel van de Raad van Commissarissen goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 20 mei 2005. De beloning van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen op advies van de remuneratiecommissie. Het remuneratierapport over 2013 wordt beschikbaar gesteld op de website van Eneco Holding N.V.

De bezoldiging van de bestuurders bestaat uit een vaste vergoeding en een variabele vergoeding. De variabele vergoeding bedraagt maximaal 20% van de totale vergoeding. De variabele vergoeding was ook in 2013 afhankelijk van prestatiecriteria waarbij sprake is van maatschappelijk relevante resultaten. De drie hoofdcriteria voor de variabele beloning waren de financiële prestaties (waaronder EBIT, Credit Rating ratio's en kostenreductie), veiligheid (LTIR) en de implementatie van de duurzame strategie (waaronder alignment van klanten en medewerkers uitgedrukt in klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid evenals duurzaam inkopen en investeringen).

De pensioentoezeggingen voor de leden van de Raad van Bestuur zijn ondergebracht bij de reguliere pensioenregeling van Eneco Holding N.V.

De huidige arbeidsovereenkomsten met de leden van de Raad van Bestuur zijn aangegaan voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van vier maanden voor de vennootschap. Zij zijn elk in de Raad van Bestuur benoemd voor een periode van vier jaar. Bij het gedwongen verlaten van de vennootschap hebben de heren Rameau, Dubbeld en Van der Linden recht op een uitkering van 12 maanden salaris, voor de heer De Haas betreft dit 24 maanden salaris.

In 2012 is de 'Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013' in werking getreden. De "eenmalige" crisisheffing is verlengd waardoor werkgevers ook in 2014 een crisisheffing moeten betalen van 16% over het loon uit tegenwoordige dienstbetrekking (inclusief bonus) dat zij in 2013 hebben betaald, voor zover dat loon hoger was dan € 150.000. Eneco volgt de zienswijze van de Raad voor de Jaarverslaggeving dat de eenmalige crisisheffing niet tot de bezoldiging van bestuurders behoort omdat in de crisisheffing geen beloningselement is begrepen. Het bedrag van de crisisheffing voor de bestuurders dat in 2013 ten laste van het resultaat is gekomen bedraagt € 0,18 miljoen.

Specificatie van het totaal van de vergoedingen:

## Bezoldiging bestuurders

| x € 1.000                  | Brutosalaris | Variabele beloning | Pensioenpremie | Totaal 2013  |
|----------------------------|--------------|--------------------|----------------|--------------|
| mr. J.F. de Haas           | 476          | 106                | 90             | 672          |
| ir. C.J. Rameau            | 359          | 80                 | 67             | 506          |
| drs. G.A.J. Dubbeld        | 331          | 67                 | 57             | 455          |
| drs. M.W.M. van der Linden | 257          | –                  | 49             | 306          |
| <b>Totaal</b>              | <b>1.423</b> | <b>253</b>         | <b>263</b>     | <b>1.939</b> |

| x € 1.000                                             | Brutosalaris | Variabele beloning | Pensioenpremie | Totaal 2012  |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------------|----------------|--------------|
| mr. J.F. de Haas                                      | 472          | 114                | 80             | 666          |
| ir. C.J. Rameau                                       | 355          | 86                 | 60             | 501          |
| drs. G.A.J. Dubbeld                                   | 297          | 58                 | 43             | 398          |
| drs. M.W.M. van der Linden<br>(vanaf 1 december 2012) | 20           | –                  | 3              | 23           |
| erven drs. ing. D.J. Kras                             | –            | 84                 | –              | 84           |
| <b>Totaal</b>                                         | <b>1.144</b> | <b>342</b>         | <b>186</b>     | <b>1.672</b> |

## Bezoldiging commissarissen

De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 36.500,- per jaar.

De overige commissarissen ontvangen elk een honorarium van € 28.700,- per jaar.

Commissieleden ontvangen elk extra vergoedingen voor de onderstaande commissies:

| Commissie                        | €     |
|----------------------------------|-------|
| Auditcommissie                   | 5.200 |
| Remuneratiecommissie             | 3.150 |
| Selectie- en benoemingscommissie | 3.150 |
| OR-commissie                     | 1.600 |

De vaste onkostenvergoeding bedraagt € 1.150,- per jaar.

## 7. Resultaat geassocieerde deelnemingen

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

|                                         | 2013      | 2012      |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|
| Aandeel in het resultaat na belastingen | 10        | 26        |
| Resultaat uit desinvesteringen          | 3         | 37        |
| <b>Totaal</b>                           | <b>13</b> | <b>63</b> |

Op 28 februari 2012 is het 31% belang in KEMA verkocht. Hierbij is een boekwinst gerealiseerd en een eenmalig dividend ontvangen van tezamen € 56 miljoen. Als gevolg van deze verkoop is in 2013 additioneel € 3 mln. ontvangen.



## 8. Financiële baten

|                                             | 2013      | 2012      |
|---------------------------------------------|-----------|-----------|
| Rentebaten                                  | 8         | 13        |
| Ontvangen dividend overige kapitaalbelangen | 2         | –         |
| <b>Totaal</b>                               | <b>10</b> | <b>13</b> |

## 9. Financiële lasten

|                                            | 2013       | 2012       |
|--------------------------------------------|------------|------------|
| Rentelasten                                | 90         | 96         |
| Oprenting voorzieningen                    | 2          | 3          |
| Waardevermindering financiële vaste activa | 11         | 2          |
| Overig                                     | 1          | –          |
| <b>Totaal</b>                              | <b>104</b> | <b>101</b> |

## 10. Belastingen

De vennootschap vormt met vrijwel al haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

De specificatie van de belastingen over het resultaat is als volgt:

|                                                            | 2013      | 2012      |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Actuele belastinglasten/-baten                             | 3         | 1         |
| Mutatie uitgestelde belastingen                            | 68        | 49        |
| Correctie mutatie uitgestelde belastingen voorgaande jaren | – 3       | –         |
| <b>Belastingen over het resultaat</b>                      | <b>68</b> | <b>50</b> |

De mutatie uitgestelde belastingen is inclusief toename te amortiseren Energie Investeringsaftrek van € 3 mln. (2012: nihil).

De specificatie van de actuele belastinglasten is als volgt:

|                                          | 2013       | 2012       |
|------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Resultaat voor belasting</b>          | <b>314</b> | <b>310</b> |
| Deelnemingsvrijstelling                  | - 43       | - 63       |
| Fiscaal niet-aftrekbare kosten           | 18         | 6          |
| Fiscaal afwijkende afschrijving          | - 164      | - 149      |
| Fiscaal afwijkende dotatie voorzieningen | - 2        | 12         |
| Correctie resultaat voorgaande jaren     | - 10       | -          |
| <b>Fiscaal resultaat</b>                 | <b>113</b> | <b>116</b> |
| Verliescompensatie                       | - 100      | - 113      |
| <b>Fiscaal belastbaar bedrag</b>         | <b>13</b>  | <b>3</b>   |
| Nominaal belastingtarief                 | 25,0%      | 25,0%      |
| <b>Actuele belastinglasten</b>           | <b>3</b>   | <b>1</b>   |

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

|                                                                | 2013         | 2012         |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Nominaal belastingtarief                                       | 25,0%        | 25,0%        |
| Effect van:                                                    |              |              |
| - Deelnemingsvrijstelling                                      | -3,4%        | -5,1%        |
| - Fiscaal niet-aftrekbare kosten                               | 1,5%         | 0,2%         |
| - Fiscale stimuleringsmaatregelen (Energie-investeringsaftrek) | -1,4%        | -1,4%        |
| - Overige                                                      | 0,0%         | -2,6%        |
| <b>Effectieve belastingdruk</b>                                | <b>21,7%</b> | <b>16,1%</b> |

## 11. Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2013 zijn de activiteiten die eind 2012 als beëindigde bedrijfsactiviteit waren geclassificeerd grotendeels afgewikkeld. De activiteiten die in 2013 als beëindigde bedrijfsactiviteit zijn geclassificeerd zijn eveneens per ultimo 2013 afgewikkeld. De waardevermindering en operationele resultaten van deze activiteiten in 2013 van in totaal € 6 mln. negatief zijn verantwoord als resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten. De hierin opgenomen waardevermindering bedraagt € 5 mln. De operationele opbrengsten in 2013 van deze activiteiten bedragen € 6 mln. en de kosten € 7 mln. De belasting impact is € 2 mln. positief, wat resulteert in een resultaat na belastingen van € 4 mln. negatief. De uitgaande kasstromen bedragen € 2 mln.

## 12. Overheidssubsidies

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

|                                                         | 2013      | 2012      |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Milieu kwaliteit Elektriciteitsproductie (MEP-regeling) | 68        | 62        |
| Energie-investeringsaftrek (EIA)                        | 4         | 1         |
| Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE)             | 8         | 5         |
| <b>Totaal</b>                                           | <b>80</b> | <b>68</b> |

# Toelichting op de geconsolideerde balans

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

## 13. Materiële vaste activa

|                                                                          | Grond en<br>bedrijfs-<br>gebouwen | Machines en<br>installaties | Netwerken<br>gereguleerd | Overige<br>bedrijfs-<br>middelen | Activa in<br>aanbouw | Totaal        |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------|---------------|
| <b>Aanschafwaarde</b>                                                    |                                   |                             |                          |                                  |                      |               |
| <b>Per 1 januari 2012</b>                                                | <b>69</b>                         | <b>2.153</b>                | <b>6.820</b>             | <b>127</b>                       | <b>179</b>           | <b>9.348</b>  |
| Investeringen                                                            | 8                                 | 41                          | 357                      | 15                               | 289                  | 710           |
| Acquisities                                                              | 9                                 | 32                          | -                        | -                                | 6                    | 47            |
| Desinvesteringen                                                         | - 2                               | - 8                         | - 9                      | - 4                              | - 7                  | - 30          |
| Herclassificatie van / naar<br>activa aangehouden voor<br>verkoop        | 43                                | - 2                         | -                        | 1                                | - 2                  | 40            |
| Herclassificatie overig                                                  | 5                                 | 76                          | -                        | 45                               | - 126                | -             |
| <b>Per 31 december 2012</b>                                              | <b>132</b>                        | <b>2.292</b>                | <b>7.168</b>             | <b>184</b>                       | <b>339</b>           | <b>10.115</b> |
| Investeringen                                                            | -                                 | 37                          | 422                      | 6                                | 381                  | 846           |
| Acquisities                                                              | -                                 | -                           | -                        | -                                | 2                    | 2             |
| Desinvesteringen                                                         | - 5                               | - 15                        | - 14                     | - 1                              | - 11                 | - 46          |
| Herclassificatie naar activa<br>aangehouden voor verkoop                 | - 40                              | - 2                         | - 137                    | -                                | -                    | - 179         |
| Herclassificatie overig                                                  | - 2                               | 264                         | 8                        | 4                                | - 273                | 1             |
| <b>Per 31 december 2013</b>                                              | <b>85</b>                         | <b>2.576</b>                | <b>7.447</b>             | <b>193</b>                       | <b>438</b>           | <b>10.739</b> |
| <b>Cumulatieve afschrijvingen en<br/>bijzondere waardeverminderingen</b> |                                   |                             |                          |                                  |                      |               |
| <b>Per 1 januari 2012</b>                                                | <b>23</b>                         | <b>606</b>                  | <b>2.306</b>             | <b>86</b>                        | <b>1</b>             | <b>3.022</b>  |
| Jaarafschrijvingen en<br>bijzondere waardemutaties                       | - 6                               | 184                         | 207                      | 14                               | -                    | 399           |
| Acquisities                                                              | -                                 | 1                           | -                        | -                                | -                    | 1             |
| Desinvesteringen                                                         | - 1                               | - 4                         | - 4                      | - 3                              | - 1                  | - 13          |
| Herclassificatie van / naar<br>activa aangehouden voor<br>verkoop        | 29                                | - 2                         | -                        | 1                                | -                    | 28            |
| Herclassificatie overig                                                  | 5                                 | -                           | -                        | 3                                | -                    | 8             |
| <b>Per 31 december 2012</b>                                              | <b>50</b>                         | <b>785</b>                  | <b>2.509</b>             | <b>101</b>                       | <b>-</b>             | <b>3.445</b>  |
| Jaarafschrijvingen en<br>bijzondere waardemutaties                       | 12                                | 188                         | 213                      | 14                               | 2                    | 429           |
| Desinvesteringen                                                         | - 5                               | - 14                        | - 8                      | -                                | -                    | - 27          |
| Herclassificatie naar activa<br>aangehouden voor verkoop                 | - 33                              | -                           | - 53                     | -                                | -                    | - 86          |
| Herclassificatie overig                                                  | -                                 | - 1                         | 3                        | - 3                              | 1                    | -             |
| <b>Per 31 december 2013</b>                                              | <b>24</b>                         | <b>958</b>                  | <b>2.664</b>             | <b>112</b>                       | <b>3</b>             | <b>3.761</b>  |
| <b>Netto boekwaarde</b>                                                  |                                   |                             |                          |                                  |                      |               |
| <b>Per 31 december 2012</b>                                              | <b>82</b>                         | <b>1.507</b>                | <b>4.659</b>             | <b>83</b>                        | <b>339</b>           | <b>6.670</b>  |
| <b>Per 31 december 2013</b>                                              | <b>61</b>                         | <b>1.618</b>                | <b>4.783</b>             | <b>81</b>                        | <b>435</b>           | <b>6.978</b>  |

### Netwerken gereguleerd

In de categorie 'netwerken gereguleerd' zijn ook niet-gereguleerde activa opgenomen die noodzakelijk zijn om kasstromen te genereren in het gereguleerde domein en daarmee distributie-

en transportactiviteiten voor gas en elektriciteit uit te voeren. De geregleerde netwerkactiviteiten zijn onderhevig aan regulering door de Energiekamer, een onderdeel van de Autoriteit Consument & Markt (ACM).

#### Reële waarde netwerken geregleerd

De gegevens voor de waarderingberekeningen voor de geregleerde netwerken (ca. 95% van de totale reële waarde) vallen onder 'niveau 1' binnen de reële waarde hiërarchie. In deze waarderingmodellen wordt gebruik gemaakt van observeerbare marktprijzen, namelijk door de overheid vastgestelde GAW-tarieven, en er is een (principale) markt voor het kopen en verkopen van dit soort activa tegen GAW-tarieven.

Per 31 december 2013 bedraagt de boekwaarde tegen historische kostprijs van de netwerken geregleerd € 3.629 mln. (2012: € 3.449 mln.).

#### Geactiveerde rente

In het boekjaar is € 15 mln. (2012: € 8 mln.) toerekenbare rente geactiveerd in de materiële vaste activa. De gehanteerde verslaggevingstandaarden vereisen dat deze rente wordt geactiveerd. In 2013 bedraagt het activeringspercentage voor interest 4,7% (2012 : 4,6%)

#### Activa in aanbouw

De activa in aanbouw betreft voornamelijk in aanbouw zijnde windparken, de gasopslag Gasspeicher en het project 'Leiding over Noord'.

#### Lease-and-leaseback transacties

In de jaren 1997 tot en met 2000 zijn lease-and-leaseback transacties aangegaan voor een groot deel van de gas-, elektriciteits- en warmtenetten. Het juridische en economische eigendom van deze netten ligt bij Eneco. Voor een nadere toelichting op deze leasetransacties wordt verwezen naar toelichting 30.

#### Bijzondere waardevermindering

In 2013 is de Kasstroom Genererende Eenheid (KGE) Elektriciteit, waarvan alle elektriciteit-gerelateerde activa onderdeel uitmaakten, verbijzonderd naar de landen Nederland en België (gecombineerd), Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. De reden voor deze verandering is dat deze nieuwe structuur beter aansluit bij de aansturing door het management en de onafhankelijkheid van cashflows. Ultimo 2013 heeft het management een impairmentanalyse uitgevoerd op de materiële en immateriële vaste activa van de KGE 'Elektriciteit Nederland en België' waarin alle elektriciteit-gerelateerde activiteiten in deze landen zijn ondergebracht. De belangrijkste aanleiding voor deze impairmentanalyse was de verslechterende verhouding tussen toekomstige gas- en elektriciteitsprijzen in combinatie met de lage CO<sub>2</sub>-prijs die zich in 2013 heeft voortgezet. Daarbij is vastgesteld dat de bedrijfswaarde van deze activa lager is dan de boekwaarde. Deze bedrijfswaarde is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen zoals opgenomen in de meerjarenplanning van Eneco. De disconteringsvoet voor belastingen die aansluit op de risico's van de activiteiten bedraagt 9% (2012: 9%) en er is geen rekening gehouden met langetermijngroei. Op grond van deze analyse heeft het management voor de KGE Elektriciteit Nederland en België een bijzondere waardevermindering pro rata toegerekend aan de materiële en immateriële vaste activa (respectievelijk € 60 mln. en € 8 mln.). Deze bedragen zijn in de winst- en verliesrekening opgenomen in de posten Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties van materiële en immateriële vaste activa.

De berekening van de bedrijfswaarde van de elektriciteit-gerelateerde activa is gevoelig voor de volgende veronderstellingen: de disconteringsvoet, het gehanteerde groeicijfer voor het extrapoleren van kasstromen voorbij de meerjarenplanning van 5 jaar en de gemiddelde levensduur van de activa. Daarbij is de disconteringsvoet de meest gevoelige factor: bij een aanpassing met 0,5%-punt wijzigt de bijzondere waardevermindering met circa € 38 miljoen.

## 14. Immateriële vaste activa

|                                                                          | Goodwill   | Klanten-<br>bestanden | Licenties en<br>software | Concessies,<br>vergunningen<br>en rechten | Ontwikkelings-<br>kosten | Totaal     |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|------------|
| <b>Aanschafwaarde</b>                                                    |            |                       |                          |                                           |                          |            |
| <b>Per 1 januari 2012</b>                                                | <b>167</b> | <b>182</b>            | <b>72</b>                | <b>245</b>                                | <b>4</b>                 | <b>670</b> |
| Investerings                                                             | -          | -                     | 1                        | 1                                         | -                        | 2          |
| Desinvesteringen                                                         | -          | -                     | - 3                      | - 1                                       | -                        | - 4        |
| Herclassificatie overig                                                  | 1          | -                     | 10                       | - 1                                       | -                        | 10         |
| <b>Per 31 december 2012</b>                                              | <b>168</b> | <b>182</b>            | <b>80</b>                | <b>244</b>                                | <b>4</b>                 | <b>678</b> |
| Investerings                                                             | -          | -                     | 7                        | 1                                         | -                        | 8          |
| Acquisities                                                              | 2          | 1                     | 3                        | -                                         | -                        | 6          |
| Desinvesteringen                                                         | -          | - 3                   | -                        | -                                         | -                        | - 3        |
| <b>Per 31 december 2013</b>                                              | <b>170</b> | <b>180</b>            | <b>90</b>                | <b>245</b>                                | <b>4</b>                 | <b>689</b> |
| <b>Cumulatieve afschrijvingen en<br/>bijzondere waardeverminderingen</b> |            |                       |                          |                                           |                          |            |
| <b>Per 1 januari 2012</b>                                                | <b>-</b>   | <b>58</b>             | <b>52</b>                | <b>106</b>                                | <b>4</b>                 | <b>220</b> |
| Jaarafschrijvingen en<br>bijzondere waardemutaties                       | -          | 14                    | 8                        | 20                                        | -                        | 42         |
| Desinvesteringen                                                         | -          | -                     | - 2                      | -                                         | -                        | - 2        |
| Herclassificatie overig                                                  | -          | -                     | 3                        | - 1                                       | -                        | 2          |
| <b>Per 31 december 2012</b>                                              | <b>-</b>   | <b>72</b>             | <b>61</b>                | <b>125</b>                                | <b>4</b>                 | <b>262</b> |
| Jaarafschrijvingen en<br>bijzondere waardemutaties                       | 10         | 20                    | 7                        | 16                                        | -                        | 53         |
| Desinvesteringen                                                         | -          | - 3                   | -                        | -                                         | -                        | - 3        |
| <b>Per 31 december 2013</b>                                              | <b>10</b>  | <b>89</b>             | <b>68</b>                | <b>141</b>                                | <b>4</b>                 | <b>312</b> |
| <b>Netto boekwaarde</b>                                                  |            |                       |                          |                                           |                          |            |
| Per 31 december 2012                                                     | 168        | 110                   | 19                       | 119                                       | -                        | 416        |
| <b>Per 31 december 2013</b>                                              | <b>160</b> | <b>91</b>             | <b>22</b>                | <b>104</b>                                | <b>-</b>                 | <b>377</b> |

Goodwill is in beginsel toegerekend aan één of meer kasstroomgenererende eenheden (KGE's) die zelfstandig of geaggregeerd een bedrijfssegment vormen. In 2013 is de structuur van de kasstroomgenererende eenheden die onder het segment Eneco vallen, aangepast. Daardoor is een aparte KGE voor Ecofys vastgesteld. Uit een impairment-analyse is gebleken dat de bedrijfswaarde van de daaraan gerelateerde activa lager is dan de boekwaarde. De bedrijfswaarde van de KGE Ecofys is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen voor 5 jaren zoals opgenomen in de meerjarenplanning van Eneco en daarna een zogenaamde terminal value. Hierbij is geen rekening gehouden met langetermijngroei. De disconteringsvoet voor belastingen sluit aan op de risico's van de activiteiten en bedraagt 9% (2012: 9%). Op grond van deze analyse is een bijzondere waardevermindering van € 10 mln. inzake goodwill opgenomen in de winst- en verliesrekening in de post Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties van immateriële vaste activa.

De resterende goodwill per 31 december 2013 bedraagt € 160 mln. en is volledig toe te rekenen aan de groep van KGE's die - naast Ecofys - het bedrijfssegment Eneco vormen. Voor deze goodwill heeft eveneens een impairment-analyse plaatsgevonden waaruit is gebleken dat de bedrijfswaarde voor deze groep van KGE's hoger is dan de boekwaarde. Voor het bepalen van deze bedrijfswaarde zijn dezelfde uitgangspunten gehanteerd als voor de impairment-analyse voor Ecofys zoals hiervoor is vermeld.

Voor een toelichting op de uitgevoerde impairment-analyse en bijzondere waardevermindering van de elektriciteit-gerelateerde immateriële vaste activa van de KGE Elektriciteit Nederland en België wordt verwezen naar toelichting 13 (Materiële vaste activa).

De post klantenbestanden betreft voornamelijk het klantenbestand van Oxxio dat in 2011 is overgenomen en van REMU N.V., overgenomen in 2003. In 2013 is een schattingswijziging toegepast waarbij is uitgegaan van een kortere economische levensduur van een deel van het klantenbestand (effect is € 8 mln. op jaarbasis).

De post concessies, vergunningen en rechten bestaat uit een bedrag van € 150 mln. dat in 2005 is betaald voor de overname van een overeenkomst betreffende de levering van maximaal 820 MW elektriciteit door Rijnmond Energy C.V. In 2008 is voor € 45 mln. aan vergunningen toegevoegd uit hoofde van de acquisitie van Eneco Wind Belgium S.A. (voorheen: Air Energy S.A.) die zijn verleend voor bestaande en nog te realiseren windparken in België.

## 15. Bedrijfscombinaties

Eneco heeft in 2013 twee bedrijven overgenomen waaronder een zonnepark in ontwikkeling in Engeland. De totale acquisitieprijs voor beide bedrijven is volledig in 2013 betaald en bedraagt € 5 mln. waarvan € 2 mln. als goodwill is geclassificeerd. Gezien de omvang van deze acquisities zijn de overige toelichtingspunten uit IFRS 3 'Business Combinations' als niet materieel verondersteld.

## 16. Geassocieerde deelnemingen

De waarde van de geassocieerde deelnemingen heeft zich in 2013 als volgt ontwikkeld:

|                                                      | 2013      | 2012      |
|------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>                      | <b>39</b> | <b>32</b> |
| Acquisitie                                           | –         | 1         |
| Herclassificatie van activa aangehouden voor verkoop | –         | 42        |
| Aandeel in het resultaat na belastingen              | 10        | 26        |
| Ontvangen dividend                                   | –         | – 19      |
| Desinvestering                                       | –         | – 42      |
| Herclassificatie overig                              | –         | – 1       |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                    | <b>49</b> | <b>39</b> |

De samenvatting van de financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen (100%-basis) is als volgt:

|                          | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| Activa                   | 134                  | 133                  |
| Verplichtingen           | 112                  | 104                  |
|                          |                      |                      |
|                          | 2013                 | 2012                 |
| Omzet                    | 400                  | 354                  |
| Resultaat na belastingen | 29                   | 34                   |

## 17. Uitgestelde belastingen

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

|                                               | Vorderingen          |                      | Verplichtingen       |                      |
|-----------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                               | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
| Materiële vaste activa <sup>1</sup>           | –                    | –                    | 398                  | 373                  |
| Immateriële vaste activa <sup>1</sup>         | –                    | –                    | 24                   | 13                   |
| Kasstroomafdekkingen                          | –                    | –                    | – 8                  | – 15                 |
| Compensabele verliezen <sup>1</sup>           | 5                    | 6                    | – 15                 | – 40                 |
| Te verrekenen stallingsverliezen <sup>1</sup> | –                    | –                    | 26                   | 27                   |
| Voorzieningen                                 | –                    | –                    | – 12                 | – 12                 |
| <b>Totaal</b>                                 | <b>5</b>             | <b>6</b>             | <b>413</b>           | <b>346</b>           |

<sup>1</sup> Gegevens 2012 voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

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



De veranderingen in de uitgestelde belastingen gedurende 2013 zijn als volgt:

|                                                                         | Netto-positie per 1 januari 2013 | Verwerkt in winst- en verlies-rekening <sup>1</sup> | Verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten | Overige mutaties | Netto-positie per 31 december 2013 | Vorderingen | Verplichtingen |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-------------|----------------|
| Materiële vaste activa                                                  | - 373                            | - 26                                                | -                                         | 1                | - 398                              | 1           | - 399          |
| Immateriële vaste activa                                                | - 13                             | - 11                                                | -                                         | -                | - 24                               | 6           | - 30           |
| Kasstroomafdekkingen                                                    | 15                               | -                                                   | - 7                                       | -                | 8                                  | 8           | -              |
| Compensabele verliezen                                                  | 46                               | - 26                                                | -                                         | -                | 20                                 | 20          | -              |
| Te verrekenen stallingsverliezen                                        | - 27                             | 1                                                   | -                                         | -                | - 26                               | -           | - 26           |
| Voorzieningen                                                           | 12                               | -                                                   | -                                         | -                | 12                                 | 12          | -              |
| <b>Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering</b> | <b>- 340</b>                     | <b>- 62</b>                                         | <b>- 7</b>                                | <b>1</b>         | <b>- 408</b>                       | <b>47</b>   | <b>- 455</b>   |
| Saldering                                                               |                                  |                                                     |                                           |                  |                                    | - 42        | 42             |
| <b>Totaal</b>                                                           |                                  |                                                     |                                           |                  |                                    | <b>5</b>    | <b>- 413</b>   |

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

De veranderingen in de uitgestelde belastingen gedurende 2012 zijn als volgt:

|                                                                          | Netto-positie per 1 januari 2012 | Verwerkt in winst- en verlies-rekening <sup>1</sup> | Verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten | Overige mutaties | Netto-positie per 31 december 2012 | Vorderingen | Verplichtingen |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-------------|----------------|
| Materiële vaste activa                                                   | - 338                            | - 35                                                | -                                         | -                | - 373                              | 1           | - 374          |
| Immateriële vaste activa                                                 | - 12                             | - 1                                                 | -                                         | -                | - 13                               | 5           | - 18           |
| Kasstroomafdekkingen                                                     | 2                                | -                                                   | 15                                        | - 2              | 15                                 | 15          | -              |
| Compensabele verliezen                                                   | 67                               | - 21                                                | -                                         | -                | 46                                 | 46          | -              |
| Te verrekenen stallingsverliezen                                         | - 31                             | 4                                                   | -                                         | -                | - 27                               | -           | - 27           |
| Voorzieningen                                                            | 7                                | 5                                                   | -                                         | -                | 12                                 | 12          | -              |
| Vorderingen                                                              | 1                                | - 1                                                 | -                                         | -                | -                                  | -           | -              |
| <b>Uitgestelde belastingverplichtingen (-vorderingen) voor saldering</b> | <b>- 304</b>                     | <b>- 49</b>                                         | <b>15</b>                                 | <b>- 2</b>       | <b>- 340</b>                       | <b>79</b>   | <b>- 419</b>   |
| Saldering                                                                |                                  |                                                     |                                           |                  |                                    | - 73        | 73             |
| <b>Totaal</b>                                                            |                                  |                                                     |                                           |                  |                                    | <b>6</b>    | <b>- 346</b>   |

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

De specificatie van de vervaltermijnen van verrekenbare tijdelijke verschillen per 31 december 2013 is als volgt:

Vervaltermijnen van verrekenbare verschillen na 31 december 2013

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

Voor compensabele (voorvoegings)verliezen ten bedrage van € 5,6 mln. (2012: € 7,0 mln.) is geen uitgestelde belastingvordering opgenomen, omdat niet zeker is of voldoende toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor de deelnemingen die geen onderdeel vormen van de fiscale eenheid. Volgens de fiscale regelgeving is verrekening van deze verliezen alleen mogelijk met winsten die worden gerealiseerd in de jaren 2014 tot en met 2019.

## 18. Afgeleide financiële instrumenten

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

|                                           | Per 31 december 2013 |            | Per 31 december 2012 |            |
|-------------------------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
|                                           | Activa               | Passiva    | Activa               | Passiva    |
| Renteswapcontracten                       | -                    | 7          | -                    | 13         |
| Valutaswapcontracten                      | -                    | 107        | 1                    | 71         |
| Energiecommoditycontracten                | 232                  | 162        | 174                  | 131        |
| CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten | 13                   | 5          | 28                   | 13         |
| <b>Totaal</b>                             | <b>245</b>           | <b>281</b> | <b>203</b>           | <b>228</b> |
| <b>Classificatie</b>                      |                      |            |                      |            |
| Vlottend / kortlopend                     | 147                  | 124        | 118                  | 109        |
| Vast / langlopend                         | 98                   | 157        | 85                   | 119        |
| <b>Totaal</b>                             | <b>245</b>           | <b>281</b> | <b>203</b>           | <b>228</b> |

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

|                                           | Per 31 december 2013 |            | Per 31 december 2012 |            |
|-------------------------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
|                                           | Activa               | Passiva    | Activa               | Passiva    |
| Valutaswapcontracten                      | -                    | -          | 1                    | -          |
| Energiecommoditycontracten                | 161                  | 149        | 119                  | 106        |
| CO <sub>2</sub> -emissierechtencontracten | 13                   | 5          | 28                   | 13         |
| <b>Totaal</b>                             | <b>174</b>           | <b>154</b> | <b>148</b>           | <b>119</b> |
| <b>Classificatie</b>                      |                      |            |                      |            |
| Vlottend / kortlopend                     | 126                  | 115        | 106                  | 91         |
| Vast / langlopend                         | 48                   | 39         | 42                   | 28         |
| <b>Totaal</b>                             | <b>174</b>           | <b>154</b> | <b>148</b>           | <b>119</b> |

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

|                            | Per 31 december 2013 |            | Per 31 december 2012 |            |
|----------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
|                            | Activa               | Passiva    | Activa               | Passiva    |
| Renteswapcontracten        | –                    | 7          | –                    | 13         |
| Valutaswapcontracten       | –                    | 107        | –                    | 71         |
| Energiecommoditycontracten | 71                   | 13         | 55                   | 25         |
| <b>Totaal</b>              | <b>71</b>            | <b>127</b> | <b>55</b>            | <b>109</b> |
| <b>Classificatie</b>       |                      |            |                      |            |
| Vlottend / kortlopend      | 21                   | 9          | 12                   | 18         |
| Vast / langlopend          | 50                   | 118        | 43                   | 91         |
| <b>Totaal</b>              | <b>71</b>            | <b>127</b> | <b>55</b>            | <b>109</b> |

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

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

#### Niveau 1

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

#### Niveau 2

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

#### Niveau 3

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

De hiërarchie van de per 31 december 2013 op reële waarde gewaardeerde afgeleide financiële instrumenten is als volgt:

| 31 December 2013               | Niveau 1  | Niveau 2   | Niveau 3 | Totaal     |
|--------------------------------|-----------|------------|----------|------------|
| <b>Activa</b>                  |           |            |          |            |
| Energiecommoditycontracten     | 41        | 204        | –        | 245        |
| Rente- en valutaswapcontracten | –         | –          | –        | –          |
|                                | <b>41</b> | <b>204</b> | <b>–</b> | <b>245</b> |
| <b>Passiva</b>                 |           |            |          |            |
| Energiecommoditycontracten     | 4         | 163        | –        | 167        |
| Rente- en valutaswapcontracten | –         | 114        | –        | 114        |
|                                | <b>4</b>  | <b>277</b> | <b>–</b> | <b>281</b> |

| 31 December 2012               | Niveau 1  | Niveau 2   | Niveau 3 | Totaal     |
|--------------------------------|-----------|------------|----------|------------|
| <b>Activa</b>                  |           |            |          |            |
| Energiecommoditycontracten     | 43        | 159        | –        | 202        |
| Rente- en valutaswapcontracten | 1         | –          | –        | 1          |
|                                | <b>44</b> | <b>159</b> | <b>–</b> | <b>203</b> |
| <b>Passiva</b>                 |           |            |          |            |
| Energiecommoditycontracten     | 2         | 142        | –        | 144        |
| Rente- en valutaswapcontracten | –         | 84         | –        | 84         |
|                                | <b>2</b>  | <b>226</b> | <b>–</b> | <b>228</b> |

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

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

|                            | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|----------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Verwachte kasstroom</b> |                      |                      |
| Binnen 1 jaar              | 32                   | – 37                 |
| Van 1 tot 5 jaar           | 260                  | 178                  |
| Na 5 jaar                  | – 27                 | – 32                 |
| <b>Totaal</b>              | <b>265</b>           | <b>109</b>           |

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

|                                                             | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 <sup>1</sup> |
|-------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| <b>Verwachte verwerking in het resultaat na belastingen</b> |                      |                                   |
| Binnen 1 jaar                                               | - 5                  | - 3                               |
| Van 1 tot 5 jaar                                            | - 5                  | - 9                               |
| Na 5 jaar                                                   | - 22                 | - 40                              |
| <b>Totaal</b>                                               | <b>- 32</b>          | <b>- 52</b>                       |

<sup>1</sup> Gegevens 2012 voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

## 19. Overige financiële vaste activa

|                                   | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| Overige kapitaalbelangen          | 4                    | 8                    |
| Vorderingen op verbonden partijen | 10                   | 2                    |
| Overige vorderingen               | 62                   | 54                   |
| <b>Totaal</b>                     | <b>76</b>            | <b>64</b>            |

## 20. Activa / passiva aangehouden voor verkoop

|                                        | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|----------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Gebouwen                               | 6                    | -                    |
| Af te stoten activa                    | 85                   | 7                    |
| <b>Totaal activa</b>                   | <b>91</b>            | <b>7</b>             |
| Af te stoten passiva                   | 1                    | 3                    |
| <b>Totaal passiva</b>                  | <b>1</b>             | <b>3</b>             |
| <b>Totaal aangehouden voor verkoop</b> | <b>90</b>            | <b>4</b>             |

In 2013 zijn verschillende activa / passiva en activiteiten die in 2012 als een beëindigde bedrijfsactiviteit waren geclassificeerd afgewikkeld. In de stand per 31 december 2013 zijn m.n. hoogspanningsnetten in Zuid-Holland begrepen, het voornemen bestaat deze conform wettelijke verplichting in 2014 over te dragen aan TenneT. De lease-en-leasebacktransacties die op deze netten betrekking hebben, zijn in 2013 afgewikkeld.

Daarnaast is in dit bedrag de reële waarde minus verkoopkosten begrepen van een pand binnen Joulz dat naar verwachting in 2014 verkocht zal worden. Voor dit gebouw is een bedrag van € 8 mln. als bijzondere waardevermindering verantwoord in de winst- en verliesrekening onder Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties Materiële vaste activa. Deze niet-terugkerende

reële waarde berekening kan geclassificeerd worden als een 'niveau 2' berekening binnen de reële waarde hiërarchie. Voor de zgn. 'marktbenadering' is gebruik gemaakt van geschatte markttarieven voor vergelijkbare kantoren/bedrijfsruimte.

## 21. Handelsdebiteuren

|                           | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|---------------------------|----------------------|----------------------|
| Energiedebiteuren         | 866                  | 852                  |
| Overige handelsdebiteuren | 103                  | 75                   |
| Af: waardeverminderingen  | - 115                | - 102                |
| <b>Totaal</b>             | <b>854</b>           | <b>825</b>           |

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

|                          | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| Voor vervaldatum         | 691                  | 662                  |
| Na vervaldatum           |                      |                      |
| - tot 3 maanden          | 118                  | 109                  |
| - 3 tot 6 maanden        | 35                   | 30                   |
| - 6 tot 12 maanden       | 43                   | 36                   |
| - meer dan 12 maanden    | 82                   | 90                   |
| <b>Nominale waarde</b>   | <b>969</b>           | <b>927</b>           |
| Af: waardeverminderingen | - 115                | - 102                |
| <b>Totaal</b>            | <b>854</b>           | <b>825</b>           |

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

|                       | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Voor vervaldatum      | 12                   | 6                    |
| Na vervaldatum        |                      |                      |
| - tot 3 maanden       | 11                   | 9                    |
| - 3 tot 6 maanden     | 13                   | 9                    |
| - 6 tot 12 maanden    | 21                   | 19                   |
| - meer dan 12 maanden | 58                   | 59                   |
| <b>Totaal</b>         | <b>115</b>           | <b>102</b>           |

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

|                                | 2013       | 2012       |
|--------------------------------|------------|------------|
| <b>Per 1 januari</b>           | <b>102</b> | <b>103</b> |
| Toevoegingen via het resultaat | 45         | 32         |
| Onttrekkingen                  | - 32       | - 31       |
| Overige mutaties               | -          | - 2        |
| <b>Per 31 december</b>         | <b>115</b> | <b>102</b> |

De handelsdebiteuren betreffen posten met een looptijd korter dan een jaar. Gezien het kortlopende karakter van de post handelsdebiteuren is de boekwaarde gelijk aan de reële waarde.

## 22. Overige vorderingen

|                                                         | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|---------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Overlopende activa                                      | 83                   | 96                   |
| Zekerheidsstellingen aan handelspartijen (margin calls) | 15                   | 31                   |
| Overige vorderingen                                     | 114                  | 143                  |
| <b>Totaal</b>                                           | <b>212</b>           | <b>270</b>           |

Vanwege het kortlopende karakter van de post overige vorderingen is de boekwaarde gelijk aan de reële waarde.

## 23. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en deposito's en bedragen per 31 december 2013 € 238 mln. (2012: € 220 mln.). Niet direct opvraagbare deposito's en geblokkeerde rekeningen bedragen op 31 december 2013 € 43 mln. (2012: € 55 mln.). Deze middelen staan niet ter vrije beschikking van Eneco.

## 24. Groepsvermogen

|                                                                            | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Aandelenkapitaal                                                           | 497                  | 497                  |
| Agioreserve                                                                | 381                  | 381                  |
| Herwaarderingsreserve                                                      | 861                  | 903                  |
| Reserve translatieverschillen                                              | 4                    | 4                    |
| Reserve kasstroomafdekkingen                                               | - 32                 | - 52                 |
| Ingehouden resultaten                                                      | 2.636                | 2.478                |
| Onverdeeld resultaat boekjaar                                              | 241                  | 233                  |
| <b>Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Eneco Holding N.V.</b> | <b>4.588</b>         | <b>4.444</b>         |
| Minderheidsbelangen                                                        | 5                    | 3                    |
| <b>Groepsvermogen Eneco</b>                                                | <b>4.593</b>         | <b>4.447</b>         |

### Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Eneco Holding N.V. bedraagt € 2 mld., verdeeld in 20 miljoen aandelen met een nominale waarde van elk € 100,-. Per 31 december 2013 zijn 4.970.978 aandelen geplaatst en volgestort. In 2013 is hierin geen wijziging opgetreden. Eneco Holding N.V. heeft alleen gewone aandelen uitstaan.

### Agioreserve

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 Eneco Holding N.V. Voor zover de waarde van dat kapitaalbelang de nominale waarde van de aandelen van Eneco Holding N.V. oversteeg is dit meerdere opgenomen als agioreserve. Deze reserve is te beschouwen als gestort kapitaal.



### Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de waardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa op basis van de reële waarde. Het verschil tussen de afschrijvingen in het boekjaar 2013 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 winsten. De herwaarderingsreserve staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders.

### Reserve translatieverschillen

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

### Reserve kasstroomafdekkingen

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

Onderstaand is het verloopoverzicht van de reserve kasstroomafdekkingen opgenomen:

|                                                      | Energie-<br>commodities | Renteswap-<br>contracten | Valutaswap-<br>contracten | Totaal      |
|------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------|
| <b>Per 1 januari 2012</b>                            | <b>35</b>               | <b>- 5</b>               | <b>- 42</b>               | <b>- 12</b> |
| Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar | 13                      | -                        | -                         | 13          |
| Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen            | - 11                    | - 2                      | - 53                      | - 66        |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                  | - 1                     | 1                        | 13                        | 13          |
| Ineffectief deel van kasstroomafdekkingen            | - 2                     | -                        | -                         | - 2         |
| Beëindigde kasstroomafdekkingen                      | 2                       | -                        | -                         | 2           |
| <b>Per 31 december 2012</b>                          | <b>36</b>               | <b>- 6</b>               | <b>- 82</b>               | <b>- 52</b> |
| Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar | - 4                     | -                        | -                         | - 4         |
| Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen            | 27                      | 4                        | 15                        | 46          |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                  | - 2                     | - 1                      | - 4                       | - 7         |
| Ineffectief deel van kasstroomafdekkingen            | - 15                    | -                        | -                         | - 15        |
| Beëindigde kasstroomafdekkingen                      | 1                       | - 1                      | -                         | -           |
| Reclassificaties                                     | - 2                     | - 1                      | 3                         | -           |
| <b>Per 31 december 2013</b>                          | <b>41</b>               | <b>- 5</b>               | <b>- 68</b>               | <b>- 32</b> |

#### Uitkeerbare resultaten

In 2013 is voor € 23,44 dividend per aandeel uitgekeerd (2012: € 20,52). Per 31 december 2013 bedraagt het niet-uitkeerbare vermogen € 983 mln. (2012: € 1.031 mln.).

#### Minderheidsbelangen

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

## 25. Personeelsvoorzieningen

|                             | Ziektekosten<br>gepensioneerden | Diensttijd gebonden<br>uitkeringen | Totaal    |
|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------|
| <b>Per 1 januari 2012</b>   | <b>4</b>                        | <b>27</b>                          | <b>31</b> |
| Dotaties                    | –                               | 3                                  | 3         |
| Onttrekkingen               | – 1                             | – 1                                | – 2       |
| Vrijval                     | –                               | – 1                                | – 1       |
| <b>Per 31 december 2012</b> | <b>3</b>                        | <b>28</b>                          | <b>31</b> |
| Dotaties                    | –                               | 3                                  | 3         |
| Onttrekkingen               | – 1                             | – 2                                | – 3       |
| <b>Per 31 december 2013</b> | <b>2</b>                        | <b>29</b>                          | <b>31</b> |
| <b>Classificatie</b>        |                                 |                                    |           |
| Kortlopend                  | 1                               | 1                                  | 2         |
| Langlopend                  | 1                               | 28                                 | 29        |
| <b>Per 31 december 2013</b> | <b>2</b>                        | <b>29</b>                          | <b>31</b> |

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

|                                   | 2013 | 2012 |
|-----------------------------------|------|------|
| Disconteringsvoet per 31 december | 2,9% | 2,5% |
| Toekomstige salarisstijgingen     | 1,0% | 1,0% |

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

## 26. Overige voorzieningen

|                             | Amoverings-<br>voorziening | Verlieslatende<br>contracten | Reorganisatie | Overige   | Totaal     |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------|-----------|------------|
| <b>Per 1 januari 2012</b>   | <b>34</b>                  | <b>18</b>                    | <b>7</b>      | <b>12</b> | <b>71</b>  |
| Dotaties                    | 5                          | 34                           | 21            | 4         | 64         |
| Acquisitie                  | 4                          | –                            | –             | –         | 4          |
| Onttrekkingen               | – 1                        | – 11                         | – 6           | – 5       | – 23       |
| Vrijval                     | –                          | – 10                         | – 1           | – 3       | – 14       |
| Herclassificatie            | 2                          | – 1                          | –             | – 1       | –          |
| <b>Per 31 december 2012</b> | <b>44</b>                  | <b>30</b>                    | <b>21</b>     | <b>7</b>  | <b>102</b> |
| Dotaties                    | 12                         | 10                           | 19            | 16        | 57         |
| Onttrekkingen               | – 1                        | – 14                         | – 17          | – 2       | – 34       |
| Vrijval                     | –                          | –                            | –             | – 2       | – 2        |
| <b>Per 31 december 2013</b> | <b>55</b>                  | <b>26</b>                    | <b>23</b>     | <b>19</b> | <b>123</b> |
| <b>Classificatie</b>        |                            |                              |               |           |            |
| Kortlopend                  | –                          | 16                           | 17            | 1         | 34         |
| Langlopend                  | 55                         | 10                           | 6             | 18        | 89         |
| <b>Per 31 december 2013</b> | <b>55</b>                  | <b>26</b>                    | <b>23</b>     | <b>19</b> | <b>123</b> |

De voorzieningen zijn in 2013 opgericht met 4,5% (2012: 5,0%).

#### Amoveringsvoorziening

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

#### Voorziening verlieslatende contracten

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

#### Reorganisatievoorziening

In 2013 is een bedrag van € 19 mln. gedoteerd aan reorganisatievoorzieningen die voornamelijk betrekking hebben op de uitbesteding van ICT-diensten alsmede een aanvullende dotatie voor reeds eerder gestarte reorganisaties bij Joulz.

#### Overige voorzieningen

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

## 27. Rentedragende schulden

De rentedragende schulden zijn als volgt te specificeren:

|                                         | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|-----------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Onderhandse leningen                    | 1.806                | 1.792                |
| Groenfondsen en achtergestelde leningen | 105                  | 8                    |
| <b>Totaal</b>                           | <b>1.911</b>         | <b>1.800</b>         |

Voor de specificatie van de perioden waarin de aflossingen zullen plaatsvinden wordt verwezen naar toelichting 32.

|                      | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Classificatie</b> |                      |                      |
| Kortlopend           | 175                  | 74                   |
| Langlopend           | 1.736                | 1.726                |
| <b>Totaal</b>        | <b>1.911</b>         | <b>1.800</b>         |

Voor de rentedragende schulden hebben geen zekerheidstellingen plaatsgevonden.

De onderhandse leningen zijn in overwegende mate verkregen van institutionele beleggers en banken. De onderhandse leningen omvatten tevens voor een bedrag van € 214 mln. in US dollars (2012: € 224 mln.), € 138 mln. in Japanse yens (2012: € 176 mln.) en € 90 mln. in Britse ponden (2012: € 92 mln.). De groenfondsen leningen betreffen leningen voor financiering van specifieke investeringen in duurzame energie-infrastructuur. Vanwege de belastingvoordelen die beleggers in deze groenfondsen genieten ligt de verschuldigde rente onder de marktrente. De kasgeldleningen bestaan uit onderhandse kasgeldleningen en uitgegeven commercial papers.

Een overzicht van de kredietfaciliteiten is opgenomen in toelichting 32.

Aflossingsverplichtingen voor het eerste jaar na balansdatum worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Voor een bedrag van € 1.752 mln. (2012: € 1.552 mln.) zijn de leningen vastrentend (reële waarde risico). Voor de overige leningen gelden variabele rentepercentages die de ontwikkeling van de marktrente (kasstroom-renterisico) volgen. Voor deze variabele rentepercentages wordt deels gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten (renteswapcontracten).

De gemiddelde rentelast (exclusief de geactiveerde rente) en de reële waarde van de leningen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

|                              | 2013  | 2012  |
|------------------------------|-------|-------|
| Gemiddelde rentelast         | 5,7%  | 5,7%  |
| Reële waarde van de leningen | 2.092 | 2.073 |

De reële waarde van de leningen is benaderd door middel van de contante waarde methode (volgens de zgn. 'inkomstenbenadering'). Hierbij is uitgegaan van relevante marktrentetarieven voor vergelijkbare schulden. Daarmee vallen de gegevens voor deze waarderingsberekening onder 'niveau 2' binnen de reële waarde hiërarchie.

## 28. Handelscrediteuren en overige schulden

|                      | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Handelscrediteuren   | 766                  | 839                  |
| Overlopende passiva  | 434                  | 451                  |
| Pensioenpremies      | 6                    | 5                    |
| Overige schulden     | 644                  | 552                  |
| <b>Totaal</b>        | <b>1.850</b>         | <b>1.847</b>         |
| <b>Classificatie</b> |                      |                      |
| Kortlopend           | 1.495                | 1.552                |
| Langlopend           | 355                  | 295                  |
| <b>Totaal</b>        | <b>1.850</b>         | <b>1.847</b>         |

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

## 29. Operationele leases

### Kosten en verplichtingen van operationele leases

Eneco heeft operationele lease-overeenkomsten afgesloten voor ICT-voorzieningen en het wagenpark. Daarnaast zijn huurovereenkomsten gesloten voor een aantal terreinen en bedrijfspanden. In het resultaat is hiervoor een last opgenomen van € 61 mln. (2012: € 59 mln.). De minimale verplichtingen van deze overeenkomsten vervallen als volgt:

|                  | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|------------------|----------------------|----------------------|
| Binnen 1 jaar    | 56                   | 61                   |
| Van 1 tot 5 jaar | 168                  | 163                  |
| Na 5 jaar        | 196                  | 185                  |
| <b>Totaal</b>    | <b>420</b>           | <b>409</b>           |

### Opbrengsten van operationele leases

Verbruikstoestellen en energie-installaties worden verhuurd voor perioden van 5 tot 15 jaar, waarbij de betreffende activa eigendom van Eneco blijven. De verhuur omvat de terbeschikkingstelling aan gebruikers inclusief het onderhoud. De verhuuropbrengsten die in het resultaat zijn verwerkt bedragen € 41 mln. (2012: € 40 mln.).

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

|                  | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|------------------|----------------------|----------------------|
| Binnen 1 jaar    | 32                   | 35                   |
| Van 1 tot 5 jaar | 90                   | 108                  |
| Na 5 jaar        | 68                   | 114                  |
| <b>Totaal</b>    | <b>190</b>           | <b>257</b>           |

## 30. Niet uit de balans blijvende verplichtingen

### Inkoop- en verkoopverplichtingen energie

Eneco heeft inkoopverplichtingen voor energie ter grootte van € 7,6 mld. (2012: € 9,7 mld.). Deze inkoopcontracten hebben betrekking op 2014 en latere jaren. De inkoopverplichtingen omvatten energiecontracten voor eigen gebruik (own use) met verschillende energieproducenten.

Daartegenover staan verkoopverplichtingen die betrekking hebben op 2014 en latere jaren ter grootte van € 2,9 mld. (2012: € 3,2 mld.).

Voor de inkoop van warmte zijn verplichtingen ter grootte van € 0,9 mld. (2012: € 1,0 mld.) aangegaan tot en met 2038.

### Lease-and-leaseback transacties

In de jaren 1997 tot en met 2000 zijn lease-and-leaseback transacties aangegaan voor een groot deel van de gas-, elektriciteits- en warmtenetten.

Deze activa zijn voor een langdurige periode verhuurd aan derden, die dezelfde activa vervolgens hebben onderverhuurd aan Eneco. Aan het einde van de termijnen van de onderverhuur, gelegen in 2022, heeft Eneco het recht om de bij derden berustende rechten van onderverhuur te kopen.

De specificatie van de afgesloten transacties is als volgt:

| x USD 1 mln.                   | Aantal transacties | Transactiewaarde | Kosten vroegtijdige beëindiging | Waarde beleggingen |
|--------------------------------|--------------------|------------------|---------------------------------|--------------------|
| Elektriciteitsnetten           | 4                  | 502              | 228                             | 148                |
| <b>Totaal 31 december 2013</b> | <b>4</b>           | <b>502</b>       | <b>228</b>                      | <b>148</b>         |
| Totaal 31 december 2012        | 12                 | 2.620            | 1.050                           | 942                |

De transactiewaarde betreft de taxatiewaarde op het moment van afsluiten van de lease-and-leaseback transacties bepaald voor Amerikaanse fiscale doeleinden, op basis van Amerikaanse fiscale waarderingsgrondslagen. In 2013 zijn 8 transacties (2012: 3) vroegtijdig beëindigd, als gevolg hiervan bestaan er ultimo 2013 geen transacties meer op gas- en warmtenetten.

De baten uit lease-and-leaseback transacties zijn verantwoord in het jaar van afsluiten van de respectievelijke transacties, onder aftrek van de destijds verwachte kosten gedurende de resterende looptijd. Deze verwachte kosten zijn in de balans opgenomen onder de overige langlopende schulden. De afgesloten lease-and-leaseback transacties kunnen de verkoopbaarheid van de activa beperken. Onder voorwaarden kunnen de activa of delen daarvan worden verkocht. Indien niet aan de voorwaarden zou worden voldaan kunnen ontbindende voorwaarden in werking treden.

In verband met deze lease-and-leaseback transacties bestaan contractuele voorwaardelijke en onvoorwaardelijke verplichtingen en rechten. De financiële verplichtingen en rechten zijn per saldo aan elkaar gelijk en zijn overgedragen aan derden, waardoor deze niet in de balans worden opgenomen.

Voor de verplichtingen zoals hiervoor bedoeld, heeft de vennootschap zekerheden verstrekt in de vorm van kwalitatieve verplichtingen op onderdelen van de elektriciteitsnetten. Tevens heeft de vennootschap in verband met het risico van gedwongen voortijdige beëindiging van de lease-and-leaseback transacties aanvullende zekerheden verstrekt in de vorm van bankgaranties (Letters of Credit) ter waarde van USD 186 mln. (2012: USD 393 mln.), die zijn gedekt met ondergeschikte zekerheidsrechten op het netwerk.

Bij het aangaan van de lease-and-leaseback transacties is een deel van de ontvangen gelden belegd in obligaties met hoge kredietwaardigheid. Deze gelden kunnen te zijner tijd worden aangewend om de rechten van onderverhuur te kopen. Op balansdatum bedraagt de marktwaarde van deze beleggingen USD 148 mln. (2012: USD 942 mln.).



Het verschil tussen de kosten van vroegtijdige beëindiging en de waarde van de beleggingen zal zich naar verwachting, op basis van de huidige marktprijzen, in de komende jaren als volgt ontwikkelen:

| x USD 1 mln.                    | 2014      | 2015      | 2016      | 2021      |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kosten vroegtijdige beëindiging | 232       | 235       | 236       | 237       |
| Waarde beleggingen              | 155       | 163       | 171       | 219       |
| <b>Verschil</b>                 | <b>77</b> | <b>72</b> | <b>65</b> | <b>18</b> |

Het deel van de kosten van vroegtijdige beëindiging dat contractueel met bankgaranties moet worden afgedekt is afhankelijk van de corporate credit rating van Eneco. Per balansdatum is deze credit rating volgens Standard & Poor's 'A'.

#### Investeringsverplichtingen

Ultimo 2013 is Eneco investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 596 mln. (2012: € 272 mln.).

#### Overige verplichtingen en verstrekte garanties

Ultimo 2013 bedragen de bestaande overige betalingsverplichtingen € 732 mln. (2012: € 580 mln.), die vanaf 2014 voldaan moeten worden.

Eneco heeft aan derden garanties verstrekt ter grootte van circa € 34 mln. (2012: € 31 mln.).

Eneco heeft een fiscale eenheid gevormd voor de vennootschapsbelasting en een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Eneco Holding N.V. en de dochters die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld. Stedin Netbeheer B.V. en haar dochters vormen een aparte fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

## 31. Transacties met verbonden partijen

Aan Eneco verbonden partijen zijn de geassocieerde deelnemingen, joint ventures en tevens haar bestuurders en commissarissen. Aandeelhouders van Eneco met invloed van betekenis zijn ook verbonden partijen.

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

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

|                                          | Verkopen |      | Inkopen |      |
|------------------------------------------|----------|------|---------|------|
|                                          | 2013     | 2012 | 2013    | 2012 |
| Geassocieerde deelnemingen               | 114      | 94   | 22      | 18   |
| Joint ventures                           | 7        | 3    | 44      | 54   |
| Overige kapitaalbelangen (aandeel > 20%) | –        | 1    | 30      | 21   |

|                                          | Vorderingen          |                      | Schulden             |                      |
|------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                          | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
| Geassocieerde deelnemingen               | 15                   | 22                   | 3                    | 1                    |
| Joint ventures                           | 1                    | 1                    | 6                    | 8                    |
| Overige kapitaalbelangen (aandeel > 20%) | 2                    | 2                    | –                    | –                    |

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

In het afgelopen boekjaar heeft Eneco een niet als materieel aan te merken acquisitie gedaan in Home Automation Europe B.V. (52,8% van de aandelen). Dit is een kleine onderneming en leverancier van de Toon thermostaat. Onderdeel van deze transactie was een economisch belang in deze onderneming van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Dit belang dateerde reeds van voor zijn aantreden in zijn functie bij Eneco. In verband met zijn aantreden werd zijn aandelenbelang gecertificeerd. De Raad van Commissarissen (zonder voorzitter) heeft gewaarborgd dat de desbetreffende commissaris niet aan de besluitvorming heeft deelgenomen. Deze commissaris is evenmin betrokken geweest bij de besluitvorming omtrent de verkoop inclusief de beoordeling van de verkoopwaarde van de onderneming in kwestie.

Tussen bestuurders en commissarissen bestaat verder geen andere relatie met Eneco dan die van klant en leverancier op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden. Eneco past de vrijstelling toe om transacties met verbonden overheidsinstellingen niet toe te lichten. De Gemeente Rotterdam 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.

## 32. Beheersing van financiële risico's

In het kader van de normale bedrijfsvoering wordt kredietrisico, (commodity-)marktrisico, renterisico en liquiditeitsrisico gelopen. Het beleid is erop gericht de negatieve gevolgen van onvoorziene omstandigheden op de financiële resultaten te minimaliseren. De doelstellingen die hiervoor zijn geformuleerd, zijn afgeleid van de strategische doelstellingen. Op basis van deze 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. In dit kader worden door haar de procedures en richtlijnen vastgesteld en ziet zij toe op de naleving. De bevoegdheden om namens Eneco verbintenissen aan te gaan zijn vastgelegd in het Corporate Authority Manual. Daarnaast zijn voor alle business units mandaten opgesteld die commodity (elektriciteit, gas, warmte, emissierechten en fuels) risico's beheersen, zoals onder andere voor de inkoop- en handelsafdeling van Eneco en de verkoopkanalen van Eneco.

De Raad van Bestuur bespreekt periodiek met het management de ontwikkeling van de resultaten, kengetallen zoals de ontwikkeling van het werkkapitaal en de handelspositie, de belangrijkste risico's en de maatregelen om deze risico's te beheersen. Op basis van belangrijke geïdentificeerde risico's worden stress tests ontwikkeld en toegepast op de financiële meerjarenplanning. Hiermee wordt de impact van risico's op de bedrijfsvoering inzichtelijk gemaakt. Elk jaar legt het management verantwoording af aan de Raad van Bestuur middels een 'in control statement'.

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

### 32.1 Kredietrisico

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

### Debiteurenrisico

Debiteurenrisico is het risico dat een debiteur een vordering niet zal voldoen. De meeste vorderingen zijn van beperkte omvang en verdeeld over een zeer groot aantal debiteuren. De Raad van Bestuur ziet hier geen concentratie van risico.

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

Maatregelen die worden toegepast om het debiteurenrisico te beperken zijn:

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

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

### Tegenpartijrisico

Tegenpartijrisico is het risico dat een handelspartner niet aan haar leverings- of betalingsverplichtingen kan of zal voldoen. Dit risico heeft voornamelijk betrekking op de handel in energiemerchandise, emissierechten en rente- en valuta- afdekkingstransacties. De basis voor de beheersing van dit risico is vastgelegd in het 'Counterparty Mandaat' (onderdeel van het commodity mandaat Eneco Energy Trade) en het 'Treasury Statuut', dat door de Raad van Bestuur is vastgesteld.

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

Het tegenpartijrisico wordt beperkt door:

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

Margining en clearing via een derde partij vindt plaats bij het gebruik van futures. Hierbij wordt het tegenpartijrisico van een termijncontract overgedragen aan een clearingbank. Deze bank is aangesloten bij het clearinghuis dat faciliteert in de afwikkeling van futures transacties via de handelsbeurzen, zoals ICE ENDEX (InterContinental Exchange European Energy Derivatives Exchange N.V.), EEX (European Energy Exchange A.G.) en ECX (European Climate Exchange). Het clearinghuis verrekent dagelijks tussentijdse marktwaardeveranderingen met zijn clearingbanken, die dat op hun beurt weer verrekenen met de betrokken handelspartijen (margin calls). Hierdoor

wordt voor de contractpartijen het tegenpartijrisico op elkaar geneutraliseerd. Bilaterale margining impliceert eenzelfde dagelijkse verrekening, maar dan rechtstreeks met de tegenpartij van de transactie. In het contract met de tegenpartij wordt een initiële minimale waarde (threshold) afgesproken, bilaterale margining wordt alleen toegepast wanneer deze threshold overschreden wordt.

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

Uit hoofde van de afgesloten lease-and-leaseback transacties (zie toelichting 30) worden per ultimo 2013 door Eneco posities aangehouden in de vorm van deposito's bij een drietal Europese banken. Op balansdatum ging het om een bedrag van USD 575 miljoen (2012: USD 1,8 miljard). Alle betrokken banken hebben een rating van Standard & Poor's en/of Moody's behorend tot het "investment grade" segment. Het tegenpartijrisico wordt frequent beoordeeld. Dit kan er toe leiden dat posities voor zover mogelijk worden ondergebracht bij een andere partij.

Het maximale kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de financiële activa met inbegrip van afgeleide financiële instrumenten en de vorderingen uit hoofde van de cross border leases zoals opgenomen in de toelichting van de niet uit de balans blijvende verplichtingen.

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

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

| 31 december 2013                             | Brutobedragen van opgenomen<br>financiële activa  | Brutobedragen van opgenomen<br>financiële verplichtingen die<br>gesaldeerd zijn in de balans | Nettobedragen van financiële<br>activa gepresenteerd in de<br>balans  |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Activa</b>                                |                                                   |                                                                                              |                                                                       |
| Afgeleide financiële instrumenten            | 687                                               | 442                                                                                          | 245                                                                   |
| Liquide middelen                             | 732                                               | 610                                                                                          | 122                                                                   |
| Andere financiële instrumenten               | 742                                               | 542                                                                                          | 200                                                                   |
|                                              | <b>2.161</b>                                      | <b>1.594</b>                                                                                 | <b>567</b>                                                            |
|                                              |                                                   |                                                                                              |                                                                       |
|                                              | Brutobedragen van opgenomen<br>financiële passiva | Brutobedragen van opgenomen<br>financiële vorderingen die<br>gesaldeerd zijn in de balans    | Nettobedragen van financiële<br>passiva gepresenteerd in de<br>balans |
| <b>Passiva</b>                               |                                                   |                                                                                              |                                                                       |
| Afgeleide financiële instrumenten            | 609                                               | 442                                                                                          | 167                                                                   |
| Kortlopende schulden aan kredietinstellingen | 610                                               | 610                                                                                          | -                                                                     |
| Andere financiële instrumenten               | 1.055                                             | 542                                                                                          | 513                                                                   |
|                                              | <b>2.274</b>                                      | <b>1.594</b>                                                                                 | <b>680</b>                                                            |
|                                              |                                                   |                                                                                              |                                                                       |
| 31 december 2012                             | Brutobedragen van opgenomen<br>financiële activa  | Brutobedragen van opgenomen<br>financiële verplichtingen die<br>gesaldeerd zijn in de balans | Nettobedragen van financiële<br>activa gepresenteerd in de<br>balans  |
| <b>Activa</b>                                |                                                   |                                                                                              |                                                                       |
| Afgeleiden financiële instrumenten           | 959                                               | 757                                                                                          | 202                                                                   |
| Liquide middelen                             | 856                                               | 758                                                                                          | 98                                                                    |
| Andere financiële instrumenten               | 901                                               | 718                                                                                          | 183                                                                   |
|                                              | <b>2.716</b>                                      | <b>2.233</b>                                                                                 | <b>483</b>                                                            |
|                                              |                                                   |                                                                                              |                                                                       |
|                                              | Brutobedragen van opgenomen<br>financiële passiva | Brutobedragen van opgenomen<br>financiële vorderingen die<br>gesaldeerd zijn in de balans    | Nettobedragen van financiële<br>passiva gepresenteerd in de<br>balans |
| <b>Passiva</b>                               |                                                   |                                                                                              |                                                                       |
| Afgeleide financiële instrumenten            | 901                                               | 757                                                                                          | 144                                                                   |
| Kortlopende schulden aan kredietinstellingen | 758                                               | 758                                                                                          | -                                                                     |
| Andere financiële instrumenten               | 1.228                                             | 718                                                                                          | 510                                                                   |
|                                              | <b>2.887</b>                                      | <b>2.233</b>                                                                                 | <b>654</b>                                                            |

#### Financieringsinstrumenten

De wijze waarop de financieringsinstrumenten worden beheerd is vastgelegd in een Treasury Statuut dat is vastgesteld door de Raad van Bestuur en door de Raad van Commissarissen. Bij het opnemen van gelden is het tegenpartijrisico zeer beperkt. Bij het uitzetten van gelden wordt rekening gehouden met de beoordelingscriteria zoals deze in het Treasury Statuut zijn geformuleerd. Op grond hiervan moet een tegenpartij een kredietwaardigheidskwalificatie hebben die ten minste gelijk is aan een rating 'A+' volgens Standard & Poor's of 'A1' volgens Moody's. Het tegenpartijrisico wordt verder beperkt door spreiding over meerdere partijen, vastgestelde limieten per tegenpartij en maximale looptijden voor uitzettingen.

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

- Het gebruik van raamovereenkomsten op basis van ISDA-voorwaarden.
- Procedures voor periodieke beoordeling van het tegenpartijrisico.
- Margining als gevolg van overeengekomen credit support agreements.

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

## 32.2 Marktrisico

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

### Prijzrisico

Het marktprijzrisico op de commodityportefeuilles voor inkoop en levering aan klanten wordt in de eerste plaats beperkt door back-to-back-transacties voor inkoop- en verkoopverplichtingen, waarbij ook gebruik wordt gemaakt van afgeleide financiële instrumenten. Waar back-to-back hedging niet mogelijk is, of alleen tegen excessief hoge transactiekosten, wordt gebruik gemaakt van gestructureerde hedging strategieën. Bij dit laatste worden de posities tijdelijk afgedekt in andere landen, commodities en/of periodes die historisch gezien een sterke correlatie hebben met de af te dekken prijzrisico's. Deze instrumenten worden ingezet binnen een conservatief ingerichte structuur van mandaten en limieten met permanente registratie, bewaking en analyse van de posities en de marktwaarde.

Het marktprijzrisico op de eigen opwek en de langjarige (structured) commodity inkoopcontracten wordt eveneens beperkt door back-to-back-transacties en structured hedging strategieën zoals hierboven beschreven. Hierbij dient aangetekend te worden dat voor exposures die verder in de toekomst liggen er geen liquide energie handelsmarkt is en deze uit dien hoofde moeilijk tot niet afdekbaar zijn.

Prijzrisico's op handelsportefeuilles van energiecommodities en emissierechten worden beheerst door positielimieten, MtM-limieten, value-at-risk maatstaven (VaR) en stop-loss limieten. Per business activiteit wordt bepaald welke limieten het beste gebruikt kunnen worden om de risico's te beheersen. De VaR representeert het potentiële verlies van een slecht scenario op een portefeuille over een periode van 10 dagen, uitgaande van een betrouwbaarheid van 95%. VaR-calculaties zijn gebaseerd op een prijshistorie en omvatten onder meer correlaties tussen producten, markten en tijdsperiodes. Door middel van backtesting worden berekende VaR-waarden en het gebruikte model gecontroleerd. Dagelijks wordt aan de riskmanagers en de energiehandelaren gerapporteerd over zowel de VaR als de MtM en de posities in relatie tot de afgegeven limieten. Limietoverschrijdingen worden direct gerapporteerd, conform het commodity mandaat EET. De VaR voor de handelsportefeuille voor eigen rekening bedroeg per 31 december 2013 € 0,8 mln. (2012: € 0,9 mln.). De gemiddelde VaR bedroeg in 2013 € 0,9 mln. (2012: € 1,5 mln.).

### Vreemde valutarisico

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

In 2009 zijn leningen aangegaan in Amerikaanse dollars, Japanse yens en Britse ponden om in de financieringsbehoefte van de groep te voorzien. Eneco heeft het valutarisico met betrekking tot deze leningen voor de hele looptijd afgedekt met cross currency swapcontracten.

#### Renterisico

Renterisico is het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van een renteverandering in de markt. Het renterisico wordt beheerst door de Treasury afdeling. Het renterisicobeleid is gericht op het beheersen van de netto financieringslasten door fluctuaties in de marktrente. Hiertoe wordt uitgegaan van een bepaalde bandbreedte voor de verhouding tussen vast- en variabelrentende leningen. Eneco maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals renteswapcontracten om het gewenste risicoprofiel te bereiken. Indien alle overige variabelen constant blijven, zal een algemene stijging van Euribor (voor een periode van twaalf maanden) met 1% naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met € 0,1 mln. (per 31 december 2012: € 0,1 mln.).

### 32.3 Liquiditeitsrisico

Eneco is een kapitaalintensief bedrijf. Het financieringsbeleid is gericht op het ontwikkelen en onderhouden van een optimale financieringsstructuur, rekening houdend met de huidige activa-basis en het investeringsprogramma. Uitgangspunten zijn toegang tot de kapitaalmarkt en flexibiliteit tegen acceptabele financieringskosten.

Financieringen worden centraal aangetrokken en intern aangewend. Dochterondernemingen worden gefinancierd met een combinatie van eigen vermogen en intercompany leningen.

Een specifiek liquiditeitsrisico vloeit voort uit margining van energiecontracten via clearinghuizen. Voor de beheersing van dit risico zijn limieten vastgesteld voor zowel het openstaande saldo als de gevoeligheid voor prijsmutaties. Hierover wordt dagelijks gerapporteerd aan het management en maandelijks aan de Raad van Bestuur. De gevoeligheid van de margining call bij 1% prijsverandering bedraagt in 2013 € 0,6 mln. (2012: € 0,1 mln.). Een ander liquiditeitsrisico vloeit voort uit de margining van de marktwaarde van de cross currency swapcontracten die bij een aantal banken zijn afgesloten. Indien de marktwaarde van deze contracten de contractuele grenzen overschrijdt dient Eneco de overschrijding bij deze banken te storten. Als mitigerende maatregel heeft Eneco in 2013 een tweetal cross currency swap contracten overgebracht naar een andere partij waardoor voor deze contracten niet langer sprake is van margining verplichtingen. Per ultimo 2013 is er door Eneco in totaal € 16 mln. gestort (2012: € 31 mln.).

Om te voorkomen dat Eneco 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 lange, middellange en korte termijn kasstroomprognoses. Deze kasstroomprognoses omvatten onder meer operationele kasstromen, investeringskasstromen, dividenden, te betalen interest en aflossing van schulden. De vermogensbehoefte wordt door de Treasury afdeling afgezet tegenover de beschikbare middelen. Maandelijks wordt hierover gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

Bij een aantal banken zijn dagelijks opzegbare kredietfaciliteiten overeengekomen voor debetstanden in rekening-courant voor een maximaal bedrag van € 116 mln. (2012: € 116 mln.). Daarnaast is tot oktober 2016 een gecommiteerde kredietfaciliteit beschikbaar voor een maximum van € 1,25 mld. (2012: € 1,25 mld.). In 2012 is een verlenging overeengekomen tot oktober 2017 voor een maximum van € 1,1 mld. Er is in 2013 niet getrokken onder deze faciliteit.

Daarnaast beschikt Eneco over een gesyndiceerde garantie en letter of credit faciliteit van € 200 mln. met een looptijd tot 1 december 2014. Onder deze faciliteit kan Eneco garanties laten stellen ter dekking van het tegenpartijrisico uit hoofde van contracten met energie leveranciers voor zover deze risico's de overeengekomen limiet te boven gaan.

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



| Per 31 december 2013                   | Binnen 1 jaar | Van 1 tot 5 jaar | Na 5 jaar    | Totaal       |
|----------------------------------------|---------------|------------------|--------------|--------------|
| Afgeleide financiële instrumenten      | 719           | 501              | 14           | 1.234        |
| Rentedragende schulden                 | 262           | 704              | 1.792        | 2.758        |
| Handelscrediteuren en overige schulden | 1.495         | 115              | 240          | 1.850        |
| <b>Totaal</b>                          | <b>2.476</b>  | <b>1.320</b>     | <b>2.046</b> | <b>5.842</b> |

| Per 31 december 2012                   | Binnen 1 jaar | Van 1 tot 5 jaar | Na 5 jaar    | Totaal       |
|----------------------------------------|---------------|------------------|--------------|--------------|
| Afgeleide financiële instrumenten      | 486           | 152              | 35           | 673          |
| Rentedragende schulden                 | 158           | 843              | 1.626        | 2.627        |
| Handelscrediteuren en overige schulden | 1.552         | 104              | 191          | 1.847        |
| <b>Totaal</b>                          | <b>2.196</b>  | <b>1.099</b>     | <b>1.852</b> | <b>5.147</b> |

### 33. Kapitaalmanagement

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

In de boekjaren 2013 en 2012 zijn in de doelen, beleid en processen voor kapitaalbeheer geen wijzigingen aangebracht.

Eneco bewaakt haar kapitaal met behulp van het 'Financieel Sturingskader'. Hierin zijn verschillende ratio's opgenomen die periodiek worden gemonitord door de Raad van Bestuur. Een van deze ratio's is de verhouding groepsvermogen/totaal vermogen. Het beleid van Eneco is deze verhouding boven de 45% te houden. Ultimo 2013 bedraagt dit percentage 49,9% (2012: 50,5%).

### 34. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 21 januari 2014 is overeenstemming bereikt met het Deense DONG S/A over de overname van 90.000 energiekanten en 89 medewerkers van DONG Energy Sales B.V. Met deze overname geeft Eneco verdere invulling aan de ambitie om te groeien op het vlak van levering van duurzame energie aan consumenten, mkb- en zakelijke klanten in Nederland. De overname is onder voorbehoud van een aantal advies- en goedkeuringstrajecten. De toezichthouder Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft inmiddels goedkeuring verleend. We verwachten dat de transactie in maart wordt afgerond.

Op 1 januari 2014 is de Warmtewet in werking getreden. De Warmtewet is bedoeld om kleinverbruikers van warmte tegen te hoge tarieven te beschermen door de prijzen te reguleren met een maximum tarief op basis van het "niet-meer-dan-anders" principe (de kosten van warmtelevering zijn gemaximeerd door de kosten van gasverwarming). De invoering van de Warmtewet heeft geen invloed op de waardering van de warmtenetten van Eneco.

# Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

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 2013.

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.

## Mutatie werkkapitaal

Het werkkapitaal omvat de voorraden en kortlopende vorderingen verminderd met de niet-rentedragende kortlopende schulden. De mutatie van het werkkapitaal zoals opgenomen in de operationele kasstroom is als volgt:

|                                      | 2013        | 2012        |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Mutatie immateriële vlottende activa | 19          | 4           |
| Mutatie voorraden                    | - 13        | - 8         |
| Mutatie handelsdebiteuren            | - 29        | - 24        |
| Mutatie overige vorderingen          | 21          | - 23        |
| Mutatie niet-rentedragende schulden  | - 43        | - 20        |
| <b>Totaal</b>                        | <b>- 45</b> | <b>- 71</b> |

# Toelichting per segment

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

## Gesegmenteerde informatie

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijke en interne rapportagestructuur van Eneco. De bedrijfssegmenten van Eneco Groep zijn de drie kernbedrijven: Eneco, Stedin en Joulz. Het segment Eneco omvat het inkopen, opwekken, verhandelen en verkopen van elektriciteit, gas en warmte en de aanleg, het onderhoud en het beheer van warmtenetten en advisering. Het segment Stedin betreft de netbeheerder die de gas- en elektriciteitsnetten beheert. Het segment Joulz is het infrabedrijf waarin advies, engineering, aanleg en beheer van energie-infrastructuren en onderhoud van verlichtings- en parkeerinstallaties zijn ondergebracht.

De verrekenprijzen die aan interne opbrengsten ten grondslag liggen zijn gebaseerd op marktconforme prijzen en voorwaarden.

De waarderingsgrondslagen van de groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd.

## Opbrengsten en resultaat per bedrijfssegment

| 2013                                                                                                                | Segment<br>Eneco | Segment<br>Stedin | Segment<br>Joulz | Eliminaties<br>en niet<br>gealloceerd | Totaal     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------------------------------|------------|
| Opbrengsten energielevering, -<br>transport, energie gerelateerde<br>activiteiten en overige<br>bedrijfsopbrengsten | 3.973            | 1.158             | 120              | –                                     | 5.251      |
| Bedrijfsopbrengsten tussen<br>segmenten                                                                             | 52               | 6                 | 440              | – 498                                 | –          |
| Inkoop energie en energie<br>gerelateerd en overige<br>bedrijfskosten                                               | – 3.735          | – 567             | – 540            | 468                                   | – 4.374    |
| <b>Bedrijfsresultaat voor<br/>afschrijvingen en bijzondere<br/>waardemutaties</b>                                   | <b>290</b>       | <b>597</b>        | <b>20</b>        | <b>– 30</b>                           | <b>877</b> |
| Afschrijvingen en bijzondere<br>waardemutaties op materiële en<br>immateriële vaste activa                          | – 249            | – 206             | – 6              | – 21                                  | – 482      |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                                                            | <b>41</b>        | <b>391</b>        | <b>14</b>        | <b>– 51</b>                           | <b>395</b> |
| 2012                                                                                                                | Segment<br>Eneco | Segment<br>Stedin | Segment<br>Joulz | Eliminaties<br>en niet<br>gealloceerd | Totaal     |
| Opbrengsten energielevering, -<br>transport, energie gerelateerde<br>activiteiten en overige<br>bedrijfsopbrengsten | 4.067            | 1.081             | 108              | –                                     | 5.256      |
| Bedrijfsopbrengsten tussen<br>segmenten                                                                             | 42               | 10                | 399              | – 451                                 | –          |
| Inkoop energie en energie<br>gerelateerd en overige<br>bedrijfskosten                                               | – 3.827          | – 561             | – 516            | 424                                   | – 4.480    |
| <b>Bedrijfsresultaat voor<br/>afschrijvingen en bijzondere<br/>waardemutaties</b>                                   | <b>282</b>       | <b>530</b>        | <b>– 9</b>       | <b>– 27</b>                           | <b>776</b> |
| Afschrijvingen en bijzondere<br>waardemutaties op materiële en<br>immateriële vaste activa                          | – 235            | – 199             | – 7              | –                                     | – 441      |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                                                            | <b>47</b>        | <b>331</b>        | <b>– 16</b>      | <b>– 27</b>                           | <b>335</b> |

## Balans per bedrijfssegment

| Per 31 december 2013                         | Segment<br>Eneco | Segment<br>Stedin | Segment<br>Joulz | Eliminaties<br>en niet<br>gealloceerd | Totaal       |
|----------------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------------------------------|--------------|
| <b>Activa</b>                                |                  |                   |                  |                                       |              |
| Activa                                       | 4.409            | 4.867             | 355              | - 477                                 | 9.154        |
| Geassocieerde deelnemingen                   | 49               | -                 | -                | -                                     | 49           |
| <b>Totaal activa</b>                         | <b>4.458</b>     | <b>4.867</b>      | <b>355</b>       | <b>- 477</b>                          | <b>9.203</b> |
| <b>Passiva</b>                               |                  |                   |                  |                                       |              |
| Eigen vermogen en langlopende verplichtingen | 3.189            | 4.484             | 47               | - 348                                 | 7.372        |
| Kortlopende verplichtingen                   | 1.269            | 383               | 308              | - 129                                 | 1.831        |
| <b>Totaal passiva</b>                        | <b>4.458</b>     | <b>4.867</b>      | <b>355</b>       | <b>- 477</b>                          | <b>9.203</b> |

| Per 31 december 2012                         | Segment<br>Eneco | Segment<br>Stedin | Segment<br>Joulz | Eliminaties<br>en niet<br>gealloceerd | Totaal       |
|----------------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------------------------------|--------------|
| <b>Activa</b>                                |                  |                   |                  |                                       |              |
| Activa                                       | 4.233            | 4.653             | 373              | - 494                                 | 8.765        |
| Geassocieerde deelnemingen                   | 39               | -                 | -                | -                                     | 39           |
| <b>Totaal activa</b>                         | <b>4.272</b>     | <b>4.653</b>      | <b>373</b>       | <b>- 494</b>                          | <b>8.804</b> |
| <b>Passiva</b>                               |                  |                   |                  |                                       |              |
| Eigen vermogen en langlopende verplichtingen | 2.989            | 4.363             | 40               | - 358                                 | 7.034        |
| Kortlopende verplichtingen                   | 1.283            | 290               | 333              | - 136                                 | 1.770        |
| <b>Totaal passiva</b>                        | <b>4.272</b>     | <b>4.653</b>      | <b>373</b>       | <b>- 494</b>                          | <b>8.804</b> |

## Overige gegevens per bedrijfssegment

| 2013                                                                                 | Segment<br>Eneco         | Segment<br>Stedin         | Segment<br>Joulz         | Totaal        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------|
| Investerings in materiële en immateriële vaste activa                                | 408                      | 438                       | 8                        | 854           |
| Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa | 250                      | 216                       | 16                       | 482           |
| <b>2012</b>                                                                          | <b>Segment<br/>Eneco</b> | <b>Segment<br/>Stedin</b> | <b>Segment<br/>Joulz</b> | <b>Totaal</b> |
| Investerings in materiële en immateriële vaste activa                                | 329                      | 374                       | 9                        | 712           |
| Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa | 235                      | 199                       | 7                        | 441           |

## Opbrengsten per land

|               | 2013         | 2012         |
|---------------|--------------|--------------|
| Nederland     | 4.959        | 5.076        |
| België        | 279          | 169          |
| Overig        | 13           | 11           |
| <b>Totaal</b> | <b>5.251</b> | <b>5.256</b> |

# Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen

| Dochterondernemingen              |                        |        |
|-----------------------------------|------------------------|--------|
| Naam                              | Plaats                 | Belang |
| AgroPower B.V. *                  | Delft                  | 100%   |
| BioEnergieCentrale Delfzijl B.V.  | Rotterdam              | 100%   |
| CityTec B.V. *                    | Den Haag               | 100%   |
| Ecofys Netherlands B.V.           | Utrecht                | 100%   |
| Eneco B.V. *                      | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco België B.V. *               | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Business B.V. *             | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Energy Trade B.V. *         | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Gasspeicher B.V. *          | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Installatiebedrijven B.V. * | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco International B.V.          | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Retail B.V. *               | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Solar Assets France 1       | Roquefort (F)          | 100%   |
| Eneco Solar Belgium N.V.          | Maldegem (B)           | 100%   |
| Eneco Solar, Bio & Hydro B.V. *   | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Strategic Assets B.V.       | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Supply B.V. *               | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Warmte & Koude B.V. *       | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Wind B.V. *                 | Rotterdam              | 100%   |
| Eneco Wind Belgium S.A.           | Waver (B)              | 100%   |
| Eneco Wind UK Ltd.                | Londen (VK)            | 100%   |
| Eneco Windmolens Offshore B.V.    | Rotterdam              | 100%   |
| Joulz B.V. *                      | Rotterdam              | 100%   |
| LZN Ltd.                          | Londen (VK)            | 100%   |
| N.V. Eneco Beheer *               | Rotterdam              | 100%   |
| Offshore Windpark Q7 B.V.         | IJmuiden               | 100%   |
| Oxxio Nederland B.V. *            | Leusden                | 100%   |
| Stedin Meetbedrijf B.V. *         | Capelle aan den IJssel | 100%   |
| Stedin Netbeheer B.V. *           | Rotterdam              | 100%   |
| Tullo Wind Farm Ltd.              | Londen (VK)            | 100%   |
| Windpark Afrikahaven B.V.         | Utrecht                | 100%   |
| Windpark de Beemden B.V.          | Rotterdam              | 100%   |
| Windpark De Graaf B.V.            | Oosterhout             | 100%   |
| Windpark Houten B.V.              | Rotterdam              | 100%   |
| Windpark Logistiekweg B.V.        | Utrecht                | 100%   |
| Windpark Martens B.V.             | Oosterhout             | 100%   |
| Windpark Martina Cornelia B.V.    | Rotterdam              | 100%   |
| Windpark Oudenstaart B.V.         | Rotterdam              | 100%   |
| Windpark Romerswaal B.V.          | Rotterdam              | 100%   |
| Windpark Sabina-Henricka B.V.     | Rotterdam              | 100%   |
| Windpark van Luna B.V.            | Utrecht                | 100%   |
| Windpark van Pallandt B.V. *      | Rotterdam              | 100%   |

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

### Joint ventures

| Naam                                                         | Plaats      | Belang |
|--------------------------------------------------------------|-------------|--------|
| Enecogen v.o.f.                                              | Rotterdam   | 50%    |
| Navitus Bay Development Limited                              | Londen (VK) | 50%    |
| Q10 Offshore Wind B.V.                                       | Rotterdam   | 50%    |
| Warmtetransportbedrijf Amstelland Zuid-Amsterdam (WAZA) B.V. | Rotterdam   | 39%    |

### Geassocieerde deelnemingen

| Naam                              | Plaats    | Belang |
|-----------------------------------|-----------|--------|
| Groene Energie Administratie B.V. | Rotterdam | 30%    |

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



# Vennootschappelijke jaarrekening

## Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

| x € 1 mln.                        | 2013       | 2012       |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Resultaat dochterondernemingen    | 259        | 266        |
| Overige resultaten na belastingen | - 18       | - 33       |
| <b>Resultaat na belastingen</b>   | <b>241</b> | <b>233</b> |

# Vennootschappelijke balans

Voor winstbestemming

| x € 1 mln.                               | Toelichting | Per 31 december 2013 | Per 31 december 2012 |
|------------------------------------------|-------------|----------------------|----------------------|
| <b>Vaste activa</b>                      |             |                      |                      |
| Financiële vaste activa                  | 2           | 7.623                | 7.240                |
| <b>Vlottende activa</b>                  |             |                      |                      |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen      |             | 194                  | 173                  |
| Actuele belastingvorderingen             |             | 25                   | 28                   |
| Overige vorderingen                      |             | 51                   | 32                   |
| Liquide middelen                         |             | 106                  | 96                   |
| <b>Totaal vlottende activa</b>           |             | <b>376</b>           | <b>329</b>           |
| <b>Totaal activa</b>                     |             | <b>7.999</b>         | <b>7.569</b>         |
| <b>Eigen vermogen</b>                    |             |                      |                      |
| Aandelenkapitaal                         |             | 497                  | 497                  |
| Agioreserve                              |             | 381                  | 381                  |
| Herwaarderingsreserve                    |             | 861                  | 903                  |
| Reserve translatieverschillen            |             | 4                    | 4                    |
| Reserve kasstroomafdekkingen             |             | - 32                 | - 52                 |
| Ingehouden resultaten                    |             | 2.636                | 2.478                |
| Onverdeeld resultaat boekjaar            |             | 241                  | 233                  |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>             | 3           | <b>4.588</b>         | <b>4.444</b>         |
| <b>Langlopende verplichtingen</b>        |             |                      |                      |
| Rentedragende schulden                   | 4           | 1.577                | 1.531                |
| Overige schulden                         |             | 113                  | 77                   |
| <b>Totaal langlopende verplichtingen</b> |             | <b>1.690</b>         | <b>1.608</b>         |
| <b>Kortlopende verplichtingen</b>        |             |                      |                      |
| Rentedragende schulden                   | 4           | 185                  | 208                  |
| Schulden aan groepsmaatschappijen        |             | 1.514                | 1.289                |
| Overige schulden                         |             | 22                   | 20                   |
| <b>Totaal kortlopende verplichtingen</b> |             | <b>1.721</b>         | <b>1.517</b>         |
| <b>Totaal passiva</b>                    |             | <b>7.999</b>         | <b>7.569</b>         |

# Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

## 1. Waarderingsgrondslagen

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

## 2. Financiële vaste activa

|                                                                   | Dochter-<br>onder-<br>nemingen | Vorderingen<br>op dochter-<br>ondernemingen | Overige<br>vorderingen | Afgeleide<br>financiële<br>instrumenten | Uitgestelde<br>belasting<br>vorderingen | Totaal       |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------|
| <b>Per 1 januari 2012</b>                                         | <b>5.350</b>                   | <b>1.537</b>                                | <b>21</b>              | <b>9</b>                                | <b>60</b>                               | <b>6.977</b> |
| Resultaat dochterondernemingen                                    | 266                            | -                                           | -                      | -                                       | -                                       | 266          |
| Mutatie uitgestelde belastingvorderingen                          | -                              | -                                           | -                      | -                                       | - 24                                    | - 24         |
| Mutatie leningen aan dochterondernemingen                         | -                              | 29                                          | -                      | -                                       | -                                       | 29           |
| Mutatie overige leningen                                          | -                              | -                                           | 2                      | -                                       | -                                       | 2            |
| Mutatie reële waarde financiële instrumenten<br>in eigen vermogen | - 3                            | -                                           | -                      | - 9                                     | -                                       | - 12         |
| Translatieverschillen                                             | 2                              | -                                           | -                      | -                                       | -                                       | 2            |
| <b>Per 31 december 2012</b>                                       | <b>5.615</b>                   | <b>1.566</b>                                | <b>23</b>              | <b>-</b>                                | <b>36</b>                               | <b>7.240</b> |
| Resultaat dochterondernemingen                                    | 259                            | -                                           | -                      | -                                       | -                                       | 259          |
| Mutatie uitgestelde belastingvorderingen                          | -                              | -                                           | -                      | -                                       | - 33                                    | - 33         |
| Mutatie leningen aan dochterondernemingen                         | -                              | 149                                         | -                      | -                                       | -                                       | 149          |
| Mutatie reële waarde financiële instrumenten<br>in eigen vermogen | 8                              | -                                           | -                      | -                                       | -                                       | 8            |
| <b>Per 31 december 2013</b>                                       | <b>5.882</b>                   | <b>1.715</b>                                | <b>23</b>              | <b>-</b>                                | <b>3</b>                                | <b>7.623</b> |

### 3. Eigen vermogen

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

### 4. Rentedragende schulden

De rentedragende schulden betreffen voornamelijk onderhandse leningen verstrekt door institutionele beleggingsinstellingen zoals vermeld in toelichting 27 van de geconsolideerde jaarrekening.

### 5. Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Eneco Holding N.V. heeft voor haar dochterondernemingen die in het overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen zijn gemarkeerd met \* een hoofdelijke aansprakelijkheidsverklaring afgegeven zoals bedoeld in artikel 403, lid 1, sub f, Titel 9 Boek 2 BW. Dit geldt eveneens voor de volledige lijst die ten kantore van het Handelsregister te Rotterdam is gedeponeerd.

Voor de verplichtingen die zijn verbonden aan de lease-and-leasebacktransacties heeft de vennootschap zich garant gesteld zoals vermeld in toelichting 30 van de geconsolideerde jaarrekening.

Eneco Holding N.V. vormt met vrijwel al haar dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Alle vennootschappen van deze eenheid zijn hiermee hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de eenheid. Daarnaast maakt Eneco Holding N.V. onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting voor een deel van de groep. Alle vennootschappen van deze eenheid zijn hiermee hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de eenheid.

### 6. Accountantskosten

Onderstaande honoraria hebben betrekking op de accountantskosten en adviesdiensten door de externe accountant van Eneco: 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                                 | 2013         | 2012         |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|
| Controle van de jaarrekening <sup>1</sup> | 847          | 961          |
| Andere controleopdrachten                 | 1.066        | 1.507        |
| Andere niet-controle diensten             | 257          | 246          |
| <b>Totaal</b>                             | <b>2.170</b> | <b>2.714</b> |

<sup>1</sup> Gegevens 2012 voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

In het honorarium voor de controle van de jaarrekening van Eneco Holding N.V. zijn de werkzaamheden voor de geconsolideerde en vennootschappelijke jaarrekening van deze vennootschap opgenomen.

De overige controleopdrachten betreffen de controlewerkzaamheden voor statutaire jaarrekeningen van dochtermaatschappijen en hieraan gerelateerde opdrachten. Andere niet-controle diensten 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 (2013 € 228 duizend en 2012 € 215 duizend).

Rotterdam, 28 februari 2014

Eneco Holding N.V.

Raad van Bestuur

J.F. (Jeroen) de Haas, voorzitter  
C.J. (Kees-Jan) Rameau  
G.A.J. (Guido) Dubbeld  
M.W.M. (Marc) van der Linden

Raad van Commissarissen

E.H.M. (Edo) van den Assem, voorzitter  
C.P.G. (Kees) van Dongen  
H.G. (Henk) Dijkgraaf  
J.G. (Joop) Drechsel  
M. (Marianne) van Lier Lels  
J. (John) Lintjer  
M. (Mirjam) Sijmons  
K.G. (Klaas) de Vries

## Overige gegevens

### 1. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 34 op de geconsolideerde jaarrekening.

### 2. Winstbestemming

Volgens de statuten van de vennootschap kan het bestuur met goedkeuring van de Raad van Commissarissen een gedeelte ter grootte van maximaal de helft van de winst die voor uitkering beschikbaar is toevoegen aan de reserves. Het resterende gedeelte staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. De algemene vergadering kan besluiten het resterende gedeelte geheel of gedeeltelijk uit te keren. Hetgeen niet wordt uitgekeerd wordt toegevoegd aan de reserves.

#### Voorstel winstbestemming 2013

Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening is nog geen voorstel voor de winstbestemming 2013 vastgesteld.

### 3. Controleverklaring en Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: De aandeelhouders van Eneco Holding N.V. en alle overige belanghebbenden

Verklaring betreffende de jaarrekening en assurance-rapport betreffende de in het jaarverslag 2013 opgenomen Key Performance Indicatoren.

#### Opdracht

Wij hebben de in dit jaarverslag 2013 opgenomen jaarrekening 2013 van Eneco Holding N.V. te Rotterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, de geconsolideerde balans per 31 december 2013, het geconsolideerd overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen over 2013 en de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2013 en de vennootschappelijke balans per 31 december 2013 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Tevens hebben wij de in het jaarverslag 2013 opgenomen Key Performance Indicatoren op pagina 4,5 en 6 met nummers 1, 2, 3, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15 en 18 ('de kpi's') gecontroleerd en hebben wij de juiste toepassing van de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) op het jaarverslag 2013 gecontroleerd met als doel een assurance-rapport met een redelijke mate van zekerheid te verstrekken.

Onze opdracht beperkt zich tot het jaar 2013. Ten aanzien van de bij de kpi's opgenomen informatie over voorgaande jaren geven wij een beperkte mate van zekerheid. Wij geven geen zekerheid bij de toekomstgerichte informatie zoals targets, ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen opgenomen in het jaarverslag 2013.

#### Verantwoordelijkheden van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag 2013 in overeenstemming met de GRI G4-rapportagerichtlijnen, 'in accordance niveau Core'. Het is van belang om de informatie in het jaarverslag 2013 te beschouwen in de context van de gekozen verslaggevingscriteria en de reikwijdte zoals uiteengezet op 158 en 159.

Het bestuur is ten slotte verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij noodzakelijk acht om het opmaken van het jaarverslag 2013 en de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### Onze verantwoordelijkheid

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel op basis van onze controle over de in het jaarverslag 2013 opgenomen jaarrekening, de kpi's en over de juiste toepassing van de gekozen rapportage richtlijnen. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en de assurance-standaard 3410N, assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat het jaarverslag 2013 en de jaarrekening geen afwijking van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen, toelichtingen en overige informatie in het jaarverslag en in de jaarrekening. De



geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat het jaarverslag inclusief de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan en voor het opmaken van het jaarverslag, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële en maatschappelijke verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het jaarverslag en de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

#### Ons oordeel

##### Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Eneco Holding N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

##### Oordeel betreffende de vennootschappelijke jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Eneco Holding N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

##### Oordeel betreffende het Jaarverslag 2013

Wij zijn van oordeel dat de kpi's in alle van materieel belang zijnde aspecten een juiste weergave zijn van het beleid van Eneco Holding N.V. ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tevens zijn wij van oordeel dat het jaarverslag 2013 is opgesteld in overeenstemming met de rapportagerichtlijnen van het Global Reporting Initiative G4 'in accordance niveau Core'.

#### Vergelijkende cijfers

Voor 2012 en 2011 hebben wij een beperkte en geen redelijke mate van zekerheid verstrekt ten aanzien van de in die jaren geselecteerde kpi's.

##### Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag 2013, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag 2013, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 28 februari 2014

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend,

drs. K.G. Auw Yang RA

## Profiel

**Eneco Holding NV ('Eneco Groep') is de enige geïntegreerde energiegroep in Nederland met de uitgesproken ambitie op duurzame wijze energie te produceren, te transporteren en te leveren aan klanten.**

Met circa 7.000 medewerkers bedienen wij 2,2 miljoen zakelijke en huishoudelijke klanten. De aandelen zijn in handen van 55 Nederlandse gemeenten. Het hoofdkantoor is gevestigd in Rotterdam.

### De klant centraal

In 2013 hebben we het operationele model van ons energiebedrijf aangepast. Van een productgericht bedrijf hebben we ons ontwikkeld tot een klantgerichte organisatie. 'De klant centraal' betekent dat er nu voor al onze klanten één ingang is, waar zij met al hun vragen en problemen terecht kunnen. Daarbij hebben we kleinere zelfstandige units gevormd die - uiteraard in samenwerking met de rest van het bedrijf - volledig eindverantwoordelijk zijn voor een klantengroep. Hierdoor kunnen zij de samenwerking met klanten en potentiële klanten heel nauw opzoeken. De segmenten Consumenten en Zakelijk hebben direct contact met de klant en voeren daarnaast ook productontwikkeling, marketing, handel en levering uit. Ook Joulz, Stedin en Ecofys zorgen in Nederland voor een directe service aan de klant. In België is dit de verantwoordelijkheid van Eneco België. De andere units voeren werk uit in het kader van onze duurzame strategie.

### Duurzame productie, levering en trading

Onder de naam Eneco houdt de groep zich bezig met de productie, inkoop, handel en levering van (een groeiend aandeel duurzaam opgewekte) energie (elektriciteit, gas, warmte en koude). Daarnaast ontwikkelen wij duurzame en decentrale energieoplossingen voor klanten. Het energiebedrijf verzorgt tevens transport en distributie van warmte en koude naar

klanten en levert CO<sub>2</sub> aan tuinders. Ook werkt het bedrijf continu aan een eigen duurzaam productieportfolio en aan duurzame opwekking samen met klanten. Eneco streeft ernaar klanten 100% duurzame energie te leveren. Naast onze eigen duurzame productie koopt Eneco duurzame energie in via langjarige afnamecontracten met exploitanten van windparken, biomassacentrales of zonne-energiecentrales. Verder verhandelt Eneco CO<sub>2</sub>-emissierechten en koopt zij gas in voor de eigen gascentrale of voor gascentrales bij wie zij elektriciteit afneemt. Via de eigen gasopslagfaciliteiten legt Eneco een voorraad aan voor periodes waarin er meer vraag naar gas is. Eneco is actief in Nederland, België, Frankrijk en Groot-Brittannië. De activiteiten van het energiebedrijf zijn logisch gebundeld in functionele bedrijfsonderdelen. ([www.eneco.nl](http://www.eneco.nl))

### Netwerk- en engineeringactiviteiten

Onder de naam Stedin vindt onderhoud, beheer en ontwikkeling plaats van gas- en elektriciteitsnetten, voornamelijk in de randstedelijke gebieden van Utrecht en Zuid-Holland. Alle wettelijke taken worden volledig in eigen huis uitgevoerd. De vrije, niet-wettelijke activiteiten voert Stedin Diensten uit. Stedin is er niet alleen verantwoordelijk voor dat de energienetten veilig zijn en optimaal functioneren, zij ontwikkelt daarnaast infrastructuur voor reststromen als CO<sub>2</sub>, stoom en biogas. ([www.stedin.net](http://www.stedin.net))

Joulz is specialist in het op veilige wijze bedenken, bouwen en beheren van (duurzame) energie-infrastructuur en staat –als enige bedrijf in Nederland- op de hoogste trede (5) van de prestatieladders MVO en CO<sub>2</sub>. Joulz biedt haar ruim 100 jaar ervaring aan een breed scala van klanten aan, voornamelijk



landelijke, regionale en private netbeheerders en marktpartijen in de segmenten wegbeheerders, industrie en utiliteitsbouw.

([www.joulz.nl](http://www.joulz.nl))

### **Onafhankelijk adviesbureau Ecofys**

Ecofys beschikt over zowel diepgaande als brede kennis van het gehele spectrum van energie en CO<sub>2</sub>-efficiëntie, duurzame energie, energiesystemen en –markten en energie- & klimaatbeleid. Ecofys brengt hierover adviezen uit en neemt een onafhankelijke positie in binnen de groep. ([www.ecofys.com/nl](http://www.ecofys.com/nl))

## Corporate governance

Eneco houdt zich aan de Corporate Governance Code. Omdat Eneco niet beursgenoteerd is, zijn niet alle bepalingen in de code van toepassing op Eneco. Voor bepalingen waarvan Eneco afwijkt - zie [eneco.nl/corporate](http://eneco.nl/corporate) - hanteert Eneco de 'best-practicebepalingen'.

### Governance rollen

#### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RVB) is eindverantwoordelijk voor de prestaties van Eneco Groep en de bedrijven daarin (Personalia Raad van Bestuur (pagina 154)). De RVB wordt benoemd door de Raad van Commissarissen (RVC) en legt verantwoording af aan de RVC en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA).

De RVB van Eneco heeft vier leden. Zie Personalia Raad van Bestuur (pagina 154).

#### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RVC) van Eneco Groep adviseert de Raad van Bestuur (RVB) en houdt toezicht op het beleid van de RVB en op de algemene gang van zaken in Eneco Groep en de bedrijven daarin.

De RVC van Eneco kent op dit moment acht leden (Zie Personalia Raad van Commissarissen (pagina 155)) en heeft drie commissies ingesteld:

- Een remuneratiecommissie die adviseert over de beloning van de leden van de RVB. Kees van Dongen zit deze commissie voor. De overige leden zijn Edo van den Assem en Mirjam Sijmons.
- Een selectie- en benoemingscommissie die adviseert over de selectie en benoeming van leden van de RVB. Klaas de Vries is de voorzitter van deze commissie. De andere leden zijn Edo van den Assem, Mirjam Sijmons en Kees van Dongen.
- Een auditcommissie die toezicht houdt op de integriteit van de financiële verslaggeving, de interne controle en het risicomanagement. Ook overziet de Audit Commissie het auditproces zowel intern als extern. John Lintjer (voorzitter), Joop Drechsel en Henk Dijkgraaf zijn de leden van deze commissie.

#### Aandeelhouders

De aandelen van Eneco Groep zijn in handen van 55 gemeenten. Binnen zes maanden na het einde van een boekjaar, of vaker als de RVC of RVB dat nodig vinden, organiseert Eneco een AvA. Tijdens de jaarlijkse AvA wordt het jaarverslag besproken en de jaarrekening vastgesteld. Naast de vaststelling van de jaarrekening is de AvA ondermeer verantwoordelijk voor de benoeming en het ontslag van RVC-leden, het beloningsbeleid

voor bestuurders en wijzigingen van statuten. Zie Aandeelhouders (pagina 153).

### Gedragscode

Voor iedereen binnen Eneco gelden de gedrags- en integriteitsnormen die op Eneco's corporate website zijn gepubliceerd. Binnen elk bedrijfsonderdeel is een vertrouwenspersoon benoemd, aan wie medewerkers integriteitsklachten kunnen melden. (Zie Integriteit en compliance (pagina 167)).



# Aandeelhouders

De aandelen van Eneco zijn in handen van 55 Nederlandse gemeenten.

| Gemeenten             | Percentage aandelen |
|-----------------------|---------------------|
| Rotterdam             | 31,69%              |
| Den Haag              | 16,55%              |
| Dordrecht             | 9,05%               |
| Leidschendam-Voorburg | 3,44%               |
| Lansingerland         | 3,38%               |
| Delft                 | 2,44%               |
| Zoetermeer            | 2,34%               |
| Pijnacker-Nootdorp    | 2,10%               |

| Gemeenten met minder dan 2% van de aandelen |                                 |                 |
|---------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| Aalsmeer                                    | Giessenlanden                   | Ouderkerk       |
| Achtkarspelen                               | Goeree-Overflakkee <sup>1</sup> | Papendrecht     |
| Alblasserdam                                | Gorinchem                       | Ridderkerk      |
| Albrandswaard                               | Haarlemmerliede & Spaarnwoude   | Rijswijk        |
| Ameland                                     | Hardinxveld-Giessendam          | Schiedam        |
| Amstelveen                                  | Heemstede                       | Schiermonnikoog |
| Barendrecht                                 | Hellevoetsluis                  | Sliedrecht      |
| Bernisse                                    | Hendrik-Ido-Ambacht             | Spijkensisse    |
| Binnenmaas                                  | Kollumerland c.a.               | Strijen         |
| Bloemendaal                                 | Korendijk                       | Uithoorn        |
| Brielle                                     | Krimpen aan den IJssel          | Vianen          |
| Capelle aan den IJssel                      | Leerdam                         | Westvoorne      |
| Castricum                                   | Lingewaal                       | Zandvoort       |
| Cromstrijen                                 | Molenwaard <sup>2</sup>         | Zederik         |
| Dongeradeel                                 | Nederlek                        | Zwijndrecht     |
| Ferwerderadiel                              | Oud-Beijerland                  |                 |

<sup>1</sup> Gemeente sinds 1 januari 2013 ontstaan door fusie van de gemeenten Dirksland, Goedereede, Middelharnis en Oostflakkee

<sup>2</sup> Gemeente sinds 1 januari 2013 ontstaan door fusie van de gemeenten Graafstroom, Liesveld en Nieuw-Lekkerland.

## Personalia Raad van Bestuur



### Mr. J.F. (Jeroen) De Haas (1959)

#### Voorzitter Raad van Bestuur Eneco Holding N.V.

Jeroen de Haas is per 1 januari 2007 voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij is sinds juli 2000 lid van de Raad van Bestuur en per 2006 vicevoorzitter. Hij was daarvoor sinds 1996 directeur van Enercom, de coöperatie van energiebedrijven, waarvan een zestal leden in juli 2000 met Eneco fuseerde. Eerder was De Haas directeur van RCCIVEV, een onderdeel van Roccade. Hij studeerde Nederlands recht in Utrecht.

#### Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen Movares Group B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Havenbedrijf Amsterdam N.V.
- Lid Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
- Lid Adviesraad Executive MBA in European Utility Management by Jacobs University te Bremen
- Lid Raad voor de Fondsenwerving Universiteit van Utrecht
- Ambassadeur Clean Energy Wereld Natuur Fonds (WWF)
- Geassocieerd lid van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli)
- Lid Curatorium van De Baak



### Drs. G.A.J. (Guido) Dubbeld (1971)

#### Lid Raad van Bestuur Eneco Holding N.V.

Guido Dubbeld is per 1 april 2011 benoemd in de Raad van Bestuur van Eneco Holding N.V. als Chief Financial Officer. Hij startte in 2002 bij Eneco en bekleedde de functies van Risk Manager en Manager Finance & Control. Vanaf 2007 was hij werkzaam als Directeur Eneco Energy Trade. Voordat Dubbeld bij Eneco in dienst kwam werkte hij voor diverse financiële instellingen als MeesPierson, HypoVereinsbank (Munich) en UBS AG (Zurich). Hij studeerde Economie met een specialisatie International Finance aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

#### Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen Stedin Netbeheer B.V.



### Ir. C.J. (Kees Jan) Rameau (1962)

#### Lid Raad van Bestuur Eneco Holding N.V.

Kees Jan Rameau is per 1 april 2008 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Hij startte begin 2004 als directeur Strategie bij Eneco. Begin 2007 werd hij benoemd tot directeur Business to Business. Voordat Rameau bij Eneco in dienst trad, was hij actief op strategisch, financieel en operationeel gebied bij de Boston Consulting Group, TPG (nu TNT) en McKinsey & Company. Hij studeerde technische natuurkunde in Delft en behaalde een MBA van INSEAD in Fontainebleau.

#### Nevenfuncties

- Lid Raad van Advies Agro Energy
- Lid Raad van Advies Energy MBA Nyenrode
- Lid bestuur Koninklijke Vereniging van Gasfabrikanten in Nederland (KVGn)
- Lid bestuur De Groene Zaak



### Drs. M.W.M. (Marc) van der Linden (1972)

#### Lid Raad van Bestuur Eneco Holding N.V.

Marc van der Linden is per 1 december 2012 benoemd tot lid van Raad van Bestuur. Hij startte in 1997 bij Eneco als business analyst. Hij was productmanager bij Eneco Warmte, directeur van Eneco Energy Projects, directeur van Eneco Installatiebedrijven en directeur van Eneco Wind. Voordat Marc bij Eneco in dienst kwam, werkte hij bij Van Gansewinkel Groep. Hij studeerde Economie aan de Universiteit van Tilburg.



## Personalia Raad van Commissarissen



### Ir. E.H.M. (Edo) van den Assem (1949)

- Voorzitter Raad van Commissarissen sinds 18 april 2012
- Lid van de Selectie- en benoemingscommissie
- Lid van de Remuneratiecommissie
- Voorzitter Raad van Commissarissen MCB International B.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen van het Eindhoven Venture Capital Fund (EVCf)
- Lid Raad van Commissarissen van TBI Holdings B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Flight Simulation Company
- Lid Raad van Advies DAS Rechtsbijstand
- Lid Raad van Advies Mentha Capital
- Lid Bestuur Metaalwerkgeversvereniging FME-CWM
- Industrial advisor IK Investment partners Limited

#### Voormalige hoofdfuncties:

Voorzitter van de Raad van Bestuur van TBI Holdings B.V., Voorzitter Raad van Bestuur en CEO van Cofely Nederland B.V., lid Raad van Bestuur Hagemeyer N.V., van DAF Trucks N.V. en diverse directie functies bij ITT, Alcatel Nederland B.V. en Fokker Aircraft B.V.



### Ir. C.P.G. (Kees) van Dongen (1940)

- Lid van de Raad van Commissarissen sinds 1 mei 2003
- Voorzitter van de Remuneratiecommissie
- Lid van de Selectie- en benoemingscommissie
- Lid Beleidscommissie voor sociale en juridische zaken Uneto-VNI

#### Voormalige hoofdfunctie: Ondernemer



### Ir. H.G. (Henk) Dijkgraaf (1946)

- Lid van de Raad van Commissarissen sinds 25 april 2007
- Lid van de Auditcommissie
- Director van Sasol Limited te Johannesburg (Z.A.) en lid van de Audit Committee, voorzitter van de Remuneration Committee en van de Risk, Safety, Health en Environment Committee
- Vice-voorzitter en penningmeester van het Curatorium van het Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten (NINO)
- Member of the Board, Southern African - Netherlands Chamber of Commerce

#### Voormalige hoofdfuncties:

President-directeur Shell Nederland B.V., Hoofddirecteur N.V. Nederlandse Gasunie, CEO GasTerra B.V.



### Drs. J.G. (Joop) Drechsel (1955)

- Lid van de Raad van Commissarissen sinds 14 juli 2000
- Lid van de Auditcommissie
- Lid Raad van Commissarissen Telegraaf Media Groep N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Fleura Metz B.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Travix N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Park 'N Fly Inc.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Park Mobile International B.V.
- Lid Raad van Advies Zeldzame Ziekten Fonds

#### Huidige hoofdfunctie:

Voorzitter Raad van Bestuur BCD N.V.



### Ir. M. (MARIKE) van Lier Lels (1959)

- Lid van de Raad van Commissarissen sinds 11 september 2013
- Lid van de Raad van Commissarissen Koninklijke KPN N.V.
- Lid van de Raad van Commissarissen USG People N.V.
- Lid van de Raad van Commissarissen TKH Group N.V.
- Lid van de Raad van Commissarissen Reed Elsevier N.V.
- Voorzitter van de Raad van Toezicht Stichting Natuur en Milieu
- Lid van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur
- Lid van de Commissie van Advies Havenstrategie Moerdijk
- Lid van de Centrale Plancommissie van het Centraal Plan Bureau
- Bestuurslid Vereniging Aegon
- Lid van de Critical Review Team Lange Termijn Spooragenda

#### Voormalige hoofdfuncties:

Executive Vice President & Chief Operating Officer Schiphol Group, Lid van de Executive Board Deutsche Post Euro Express, Lid van Nedlloyd's Executive Committee European Transport & Distribution, Managing Director Van Gend & Loos Benelux.



**Drs. J. (John)  
Lintjer (1943)**

- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen sinds 20 mei 2005
- Voorzitter van de Auditcommissie
- Statutair directeur K.G. Holding N.V.
- Lid Raad van Commissarissen COVRA
- Voorzitter Philippines Netherlands Business Council
- Lid Raad van Advies Plan Nederland
- Lid Raad van Advies Allseas

**Voormalige hoofdfunctie:**

Vice-President Asian Development Bank



**Drs. M. (Mirjam)  
Sijmons (1960)**

- Lid van de Raad van Commissarissen sinds 25 april 2007
- Lid van de Selectie- en benoemingscommissie
- Lid van de Remuneratiecommissie
- Lid Raad van Toezicht Universiteit van Leiden
- Lid Bestuur Stichting Volkskrant
- Lid Raad van Toezicht Promotie Den Haag Marketing & Events

**Huidige hoofdfunctie:**

Algemeen directeur ArboNed (2013: Lid hoofddirectie ANWB)



**Mr. K.G. (Klaas)  
de Vries (1943)**

- Lid van de Raad van Commissarissen sinds 25 april 2007
- Voorzitter van de Selectie- en benoemingscommissie sinds 11 oktober 2013
- Lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal
- Lid van de Parlementaire Assemblee van de Raad van Europa
- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke HaskoningDHV
- Voorzitter Bestuursraad Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel

**Voormalige hoofdfuncties:**

Lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Voorzitter van de Sociaal Economische Raad en Hoofddirecteur van de VNG.



**O. (Olga)  
Kolenburg  
MCC(1966)**

**Vennootschap-secretaris**

## Beleid, codes en richtlijnen

# Verslaggevingsbeleid

### Hoe komt het jaarverslag tot stand?

Eneco heeft de afgelopen tien jaar een flinke kwaliteitsimpuls gegeven aan het jaarverslag. Vanuit de basis van het klassieke financiële verslag hebben we stap voor stap gewerkt aan een geïntegreerde rapportage, die voldoet aan alle wettelijke en accountantsrichtlijnen voor de financiële verslaglegging en internationaal geaccepteerde richtlijnen voor de duurzame en maatschappelijke prestaties. In het jaarverslag legt Eneco verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties. Met ons geïntegreerde jaarverslag sorteren wij voor op de toepassing van het Integrated Reporting Framework dat eind 2013 is gepubliceerd. Wij brengen het jaarverslag online uit en bieden de bezoeker dezelfde inhoud ook als pdf aan. Sinds 2010 laten wij het jaarverslag niet meer drukken. Online publicatie verbetert de toegankelijkheid en biedt mogelijkheden om onderwerpen meer in samenhang te brengen.

### Ontwikkelingsmodel

In 2012 is een ontwikkelingsmodel gemaakt dat richting geeft aan het centrale thema per boekjaar voor de komende drie jaren. De kernboodschappen voor halfjaarverslag en jaarverslag zijn vastgesteld en afgestemd met de Raad van Bestuur. De ontwikkeling van de strategie is hierbij leidend.

- Halfjaarverslag 2012 kernboodschap: Introductie nieuwe strategie: Klant eerst
- Jaarverslag 2012 kernboodschap: We zetten de klant centraal en gaan onze strategie meetbaar maken langs de volgende assen: Besparen, samen opwekken, afnemen
- Halfjaarverslag 2013 kernboodschap: We laten zien op koers te liggen met het realiseren van onze missie: duurzame energie voor iedereen.
- Jaarverslag 2013 kernboodschap: We betrekken onze klanten bij onze missie door onze strategische ambities te concretiseren.

### Bepalen van de inhoud

De Raad van Bestuur stelt de strategie vast. De inhoud van het jaarverslag komt tot stand op basis van een contentmodel dat gebaseerd is op het strategisch framework. Uitgangspunt is dat rendement en risico in balans zijn en dat wij de belangen van betrokkenen bij ons bedrijf goed dienen.

Voor iedere strategische kpi die is gekoppeld aan onze strategische thema's is onder meer de verantwoordelijkheid, definitie, scope, berekening, benodigde bronnen en systemen, proces en kwaliteitsborging vastgelegd. Ook ten aanzien van rapportages zijn afspraken gemaakt. De ontwikkeling per kpi wordt periodiek gerapporteerd en besproken met de directies

van de betrokken Eneco-entiteiten. Waar nodig sturen wij bij. We spreken met onze belangrijkste betrokkenen bij ons bedrijf over de relevantie van onze strategie en hoe wij in de keten samen met klanten, medewerkers, overheid, partners, leveranciers en ngo's kunnen verduurzamen. In 2012 hebben we geïnventariseerd wie de belangrijkste betrokkenen bij ons bedrijf zijn. Op basis daarvan hebben we een indeling gemaakt die ons de mogelijkheid geeft om focus aan te brengen en de juiste werkwijze te kiezen. Klanten, medewerkers, aandeelhouders, overheid en ngo's zijn de groepen die de meeste invloed hebben op onze strategie en op wie onze strategie de meeste impact heeft. Leveranciers en onderaannemers volgen op de voet, omdat zij een belangrijke rol hebben in de primaire ketens waarin wij actief zijn en waarvoor wij onze verantwoordelijkheid willen nemen (projectontwikkeling, opwekken, distribueren, leveren, en secundaire processen die hieronder liggen). De analyse van de relevantie van de onderwerpen waarover wij rapporteren hebben we in 2013 intern opgestart. We hebben aan de hand van de strategische thema's bepaald over welke onderwerpen wij moeten rapporteren. Daarbij hebben wij de impact bepaald voor ons bedrijf (bijvoorbeeld continuïteit van de onderneming, reputatie en license to operate) en voor onze directe belanghebbenden (bijvoorbeeld lagere energiekosten en beschikbaarheid van energie). Aan deze onderwerpen zijn G4 indicatoren gekoppeld. We gaan deze analyse in 2014 verder uitdiepen zowel intern als extern door dit onderwerp te agenderen in de reguliere dialogen en overleggen met betrokkenen. We zullen vervolgens vaststellen over welke thema's we blijven of gaan rapporteren.

### Informatieverzameling en accountability

De RVB is eigenaar van het geïntegreerde jaarverslag. De totstandkoming ervan is gedelegeerd aan de procesmanager die een multidisciplinair team aanstuurt. Inhoudelijke verantwoordelijkheid is verdeeld tussen de financiële kolom en corporate communicatie en public affairs.

De financiële en niet-financiële kpi's zijn integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. Hiervoor hebben we een managementsysteem ingericht waarin we de data onder de kpi's gedurende het jaar verzamelen. In de reguliere business reviews bespreken we de resultaten. Risicomanagement is goed ontwikkeld bij Eneco en wordt uitgebreid besproken in het jaarverslag.

Aan de hand van een accountability index worden onderwerpeigenaren uit de business en de staven gekoppeld aan specifieke onderwerpen. Zij leveren informatie aan over de

onderwerpen zoals in het contentmodel besproken is en accorderen de teksten na eindredactie. De Raad van Bestuur levert in twee rondes commentaar en keurt de eindversie goed voordat deze naar de Raad van Commissarissen gaat.

### **Assurance niet-financiële informatie**

Eneco rapporteert al meerdere jaren over MVO met assurance. Over de boekjaren 2011 en 2012 hebben wij Deloitte Accountants B.V. gevraagd de meeste strategische kpi's en het GRI toepassingsniveau (GRI G3.1 - B) te beoordelen. Over 2013 rapporteert Eneco voor het eerst volgens de GRI G4 richtlijnen op Core niveau. Tevens hebben we dit jaar verzocht om een redelijke mate van zekerheid (reasonable assurance, voorheen limited assurance) te verkrijgen over de strategische kpi's (uitgezonderd de kpi credit rating) en de toepassing van de gekozen rapportagerichtlijnen.

# De eerste resultaten van One Planet Thinking

De eerste resultaten van One Planet Thinking (OPT) laten zien dat de milieu-impact van de elektriciteitsvoorziening aan onze klanten relatief het grootst is op het gebied van klimaatverandering. Dit komt onder meer door de zeer strenge One Planet-grens van circa 10 gram CO<sub>2</sub> eq per kilowattuur geleverde elektriciteit, waarbij het Europees gemiddelde in 2010 nog 429 gram CO<sub>2</sub> per kilowattuur was (Bron: International Energy Agency). Deze grens is gerelateerd aan de wereldwijde afspraak om de opwarming van de aarde niet meer te laten bedragen dan 2 graden Celsius. Het uitgangspunt daarbij is dat Westerse landen veel moeten reduceren, waar ontwikkelingslanden nog groeimogelijkheden hebben. In 2007 overschreed onze elektriciteitsvoorziening de One Planet-grens met een factor van circa 32. In 2012 en 2013 hadden we deze boundary index teruggebracht naar respectievelijk circa 16 en 15. Dit komt doordat we steeds meer duurzame energie opwekken en leveren.

De eerste resultaten van One Planet Thinking zijn gericht op onze elektriciteitsvoorziening. Voor het vervolg is ook inzicht in de impact van onze gas- en warmtevoorziening van belang. Om de volledige impact van onszelf en van onze klanten op klimaatverandering te bepalen, berekenen wij onze voetafdruk in de waardeketens waarin wij actief zijn conform het GHG-protocol 'Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard'. In 2007 was de absolute uitstoot van broeikasgassen in onze waardeketen 22,1 Mton CO<sub>2</sub> equivalenten. In 2013 hebben we dit teruggebracht tot 15,3 Mton CO<sub>2</sub>eq. Voor een verdere toelichting op onze ketenvoetafdruk verwijzen we graag naar One Planet Thinking Impact op klimaatverandering (pagina 160).

## Fijnstof

De impact van onze elektriciteit op fijnstof overschreed in 2007 nog de One Planet-grens. Sinds 2012 blijft onze elektriciteit voor wat betreft fijnstof binnen de grens van One Planet. Dit komt doordat Eneco relatief veel elektriciteit produceert op basis van windenergie, zon en gas. Centrales die elektriciteit uit steenkool produceren overschrijden de One Planet-grens voor fijnstof ruim (factor 5).

## Fossiele energie

Voor wat betreft het beschikbaar houden van fossiele grondstoffen voor de volgende generaties overschrijdt de elektriciteit van Eneco de One Planet-grens nog, maar deze

impact hebben we sinds 2007 ongeveer gehalveerd. Doordat we steeds meer duurzame elektriciteit opwekken zullen we deze impact steeds verder terugbrengen tot binnen de grens van One Planet.

## One Planet Thinking in strategie

Eneco zal haar strategie voor duurzame energie, en dus ook duurzame elektriciteit, onverminderd doorzetten. We streven ernaar om alle energie voor onze klanten en voor onszelf op alle relevante impactcategorieën tenminste binnen de grens van One Planet te brengen. Pas dan zullen we onze missie 'Duurzame energie voor iedereen' hebben verwerkelijkt.

# One Planet Thinking - Impact op klimaatverandering

Om onze missie meetbaar te maken, hebben wij het initiatief One Planet Thinking (OPT) gestart. OPT is een gezamenlijk ontwikkeltraject van Eneco, WNF en Ecofys. Het doel is om inzicht te krijgen in de manier waarop bedrijven hun waardeketens zodanig kunnen verduurzamen, dat hun activiteiten op termijn minder negatieve impact hebben op de menselijke gezondheid, de kwaliteit van ecosystemen en de beschikbaarheid van grondstoffen. Zo kunnen we een bijdrage leveren aan een leefbare planeet.

## Milieu-impact op klimaatverandering

De eerste resultaten van OPT laten zien dat de milieu-impact van de elektriciteitsvoorziening aan onze klanten relatief het grootst is op het gebied van klimaatverandering. Dit komt onder meer door de zeer strenge One Planet-grens. Deze grens is gerelateerd aan de wereldwijde afspraak om de opwarming van de aarde niet meer te laten bedragen dan 2 graden Celsius. Het uitgangspunt daarbij is dat Westerse landen veel moeten reduceren, waar ontwikkelingslanden nog groeimogelijkheden hebben.

De relatief grote milieu-impact van de elektriciteitsvoorziening is voor ons een extra reden om de berekening van deze broeikasgassen in de gehele energievoorziening zorgvuldig te bepalen conform het GHG-protocol 'Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard'. Daarnaast heeft Ecofys assurance verleend op deze ketenvoetafdruk op basis van 'limited assurance'. Ten aanzien van de emissies door de interne bedrijfsvoering heeft Deloitte ons over 2013 de hoogste auditstatus 'reasonable assurance' gegeven.

Het initiatief One Planet Thinking en ook de berekening van voetafdrukken is een relatief jonge activiteit voor bedrijven en is nog volop in ontwikkeling. Deze ontwikkelingen kunnen mogelijk leiden tot aanpassingen in de berekeningsmethode in de komende jaren.

## Ambities en doelstellingen

Het is onze ambitie om de energiebehoefte van onze klanten en onszelf binnen de grenzen van een leefbare planeet te brengen. Niet alleen voor onszelf, maar ook voor de generaties na ons. Pas dan zullen we onze missie 'Duurzame energie voor iedereen' hebben verwezenlijkt. Voor onze milieu-impact op klimaatverandering hebben we enkele indicatoren (Key Performance Indicators, KPI's) gedefinieerd, waarop we sturen. Zie hiervoor ook onze Strategische kpi's (pagina 4).

- Reductie van de milieu-impact van het elektriciteitsgebruik van onze klanten op klimaatverandering
- Reductie van de milieu-impact van al het eigen elektriciteitsgebruik van de Eneco Groep op klimaatverandering
- Handhaving van de gerealiseerde CO<sub>2</sub>-reductie per medewerker

De reductie van de milieu-impact bepalen we door de huidige 'boundary index' te vergelijken met de boundary index van de nulmeting (2012). De boundary index wordt op zijn beurt bepaald door de emissies per energie-eenheid in de betreffende periode af te zetten tegen de streefwaarde.



## Emissies en kentallen

|                                                                                                                            |                            | 2013   | 2012   | 2007   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------|--------|--------|
| Absolute broeikasgasemissies                                                                                               | kton CO <sub>2</sub> eq    | 15.303 | 15.326 | 22.085 |
| Scope 1: directe emissies                                                                                                  | kton CO <sub>2</sub> eq    | 635    | 1.576  | 2.222  |
| Scope 2: indirecte emissies                                                                                                | kton CO <sub>2</sub> eq    | 551    | 559    | 639    |
| Scope 3: indirecte emissies, upstream & downstream                                                                         | kton CO <sub>2</sub> eq    | 14.117 | 13.192 | 19.224 |
| Absolute broeikasgasemissies gecorrigeerd naar graaddagen <sup>1</sup><br>vergelijksjaar                                   | kton CO <sub>2</sub> eq    | 14.015 | 14.115 | 22.085 |
| Relatieve broeikasgasemissies                                                                                              | kton CO <sub>2</sub> eq/PJ | 59     | 60     | 79     |
| Relatieve broeikasgasemissies gecorrigeerd<br>naar graaddagen vergelijkingsjaar                                            | kton CO <sub>2</sub> eq/PJ | 59     | 60     | 79     |
| Stroometiket Supply incl. indirecte uitstoot                                                                               | kg CO <sub>2</sub> eq/MWh  | 191    | 210    | 414    |
| Stroometiket Consumption incl. indirecte uitstoot                                                                          | kg CO <sub>2</sub> eq/MWh  | 499    | 478    | 462    |
| One Planet Power on Climate Change - Boundary Index - Supply                                                               | #                          | 15     | 16     | 32     |
| One Planet Power on Climate Change - Boundary Index - Consumption                                                          | #                          | 38     | 37     | 36     |
| Reductie van de milieu-impact van het elektriciteitsgebruik van onze<br>klanten op klimaatverandering (t.o.v. 2012)        | %                          | 9      |        |        |
| Reductie van de milieu-impact van alle eigen elektriciteitsverbruik van<br>Eneco Groep op klimaatverandering (t.o.v. 2012) | %                          | -4     |        |        |

<sup>1</sup> Een graaddag is gedefinieerd als referentietemperatuur (18°C) minus de gemiddelde temperatuur over de gehele dag, geminimaliseerd op 0. Als de gemiddelde temperatuur over een bepaalde dag 10 graden Celsius was, dan heeft die dag een equivalent van 8 graaddagen. Als de gemiddelde temperatuur hoger ligt dan de referentietemperatuur (bijvoorbeeld 20 graden), dan is er typisch geen verwarming nodig; het aantal graaddagen is dan 0.

Voor een gedetailleerde beschrijving van bovenstaande emissies en kengetallen <<http://www.eneco.com/nl/visie/onze-missie-meetbaar-maken>>

Bovenstaand overzicht maakt het belang duidelijk om onze klanten te helpen met besparen. Ca. 70 procent van de ketenvoetafdruk bestaat uit aardgas dat wij onze klanten leveren. In 2014 willen we hiervoor een KPI en een doelstelling vaststellen.

De reductie van de milieu-impact van het elektriciteitsgebruik van Eneco Groep lijkt te zijn gedaald. Dit heeft echter te maken met enkele aannames, omdat het stroometiket van de leverancier van de netverliezen nog niet bekend is. Vanaf 2014 zullen we een deel van de netverliezen verduurzamen met (bij voorkeur Nederlandse) windenergie. Voor onze interne bedrijfsvoering zetten we 100 procent HollandseWind in.

De reductie van de milieu-impact van het elektriciteitsgebruik van onze klanten is toegenomen door onze investeringen in duurzame energie en door een toenemende vraag naar groene stroom uit windenergie.



## Risicomanagement

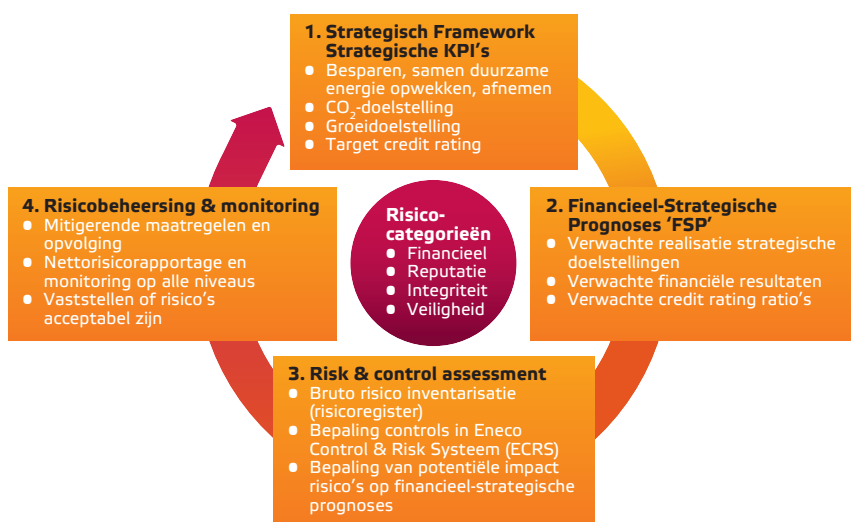
# Risicomanagement Eneco Groep

Risicomanagement is essentieel voor het realiseren van onze strategische ambities. We inventariseren en mitigeren de risico's die het behalen van onze doelen kunnen belemmeren.

Risicomanagement vormt een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Onderdeel van het risicobeleid is dat wij zorgvuldig afwegen welke risico's Eneco loopt en welke waarborgen wij daartegenover zetten. Wij stellen vast hoe wij de risico's monitoren, welke beheersmaatregelen wij treffen en hoe wij controle houden op de effectiviteit en de naleving van onze interne regels. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement van de onderneming als geheel. Zij heeft deze verantwoordelijkheid gedelegeerd naar ieder van de businessmanagementteams van de onderliggende segmenten. Deze verantwoordelijkheid wordt voor de betrokken managers ondersteund door bijvoorbeeld functies als veiligheid en compliance (2e lijn). De overall coördinatie is belegd bij de afdeling Internal Control. Door middel van het uitvoeren van audits door Internal Audit (3de lijn) wordt redelijke mate van zekerheid verkregen over de beheersing van risico's. Internal Audit rapporteert de resultaten aan de Raad van Bestuur en het Auditcommissie van de RVC.

### Risico en performance management-raamwerk

1. Het Strategisch framework (SFW) voor Eneco Groep geeft richting aan al onze bedrijfsactiviteiten om de missie van ons bedrijf waar te maken.
2. Financieel strategische prognoses helpen de Raad van Bestuur om een afweging te maken tussen strategische en financiële doelen en risico's.
3. Voor significante risico's wordt bepaald wat de mogelijke impact kan zijn op de financieel strategische prognoses en op ons financieel sturingskader, waarin de voornaamste financiële randvoorwaarden aan de strategie zijn vastgelegd. Deze randvoorwaarden bevatten bijvoorbeeld minimale vereisten voor de ratio's voor solvabiliteit en cash flow ten opzichte van de nettoschuld, met als richtlijn een credit rating rond de A (Standard & Poors). Dit gebeurt door een combinatie van gevoeligheidsanalyses, waaronder single event stress testen en scenario analyses.
4. Op alle niveaus zijn risicobeheerssystemen ingericht, waarin weer specifieke mitigerende maatregelen besloten liggen. Voor de communicatie over risico's wordt intern de 'heatchart' gebruikt.



## ECRS

Het COSO-ERM is de wereldwijde standaard voor Enterprise Risk Management. Dit model is daarom als basis gekozen voor het interne risicobeheersings- en controlesysteem van Eneco, dat de naam Eneco Control & Risk Systeem (ECRS) draagt. De eerste versie van het ECRS is geïntroduceerd in 2005. Elk jaar wordt het ECRS aangepast om bij te blijven met ontwikkelingen in risico's, bedrijfsontwikkeling en externe invloeden. Het ECRS bestaat uit een risico assessment-methodologie, een set aan beheersmaatregelen en een methodiek waarmee het management zelf kan vaststellen of de beheersmaatregelen effectief zijn (zie In Control statement).

## Audit Risk Committee

Ieder besturingsniveau heeft een Audit Risk Committee (ARC), op het niveau van de Raad van Bestuur en op segmentniveau (directieteams). In deze ARC's worden de risico-inschattingen en status van beheersmaatregelen en mitigerende acties periodiek besproken. De Auditcommissie van de Raad van Commissarissen ziet toe op het adequaat functioneren van het geheel van risicomanagementactiviteiten.

De risicogrenzen op ondernemingsniveau hebben we concreet vertaald in de diverse beleidsuitgangspunten en richtlijnen binnen Eneco. Bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, handelsmandaten, autorisatiebevoegdheden en de gedragscode.

# Risicobereidheid

Onze risicobereidheid is onderverdeeld naar type risico, zoals die binnen Eneco worden onderscheiden:

de duurzame commitments die wij hebben afgesproken met het Wereld Natuur Fonds in het Climate Savers initiatief.

## Veiligheid

Het bouwen en exploiteren van productiefaciliteiten speelt een centrale rol in onze strategie. Deze activiteiten brengen veiligheidsrisico's met zich mee. Onze risicobereidheid is in dit geval: 'zero tolerance'. Een ongeval met verzuim beschouwen wij als significant en ernstiger voorvallen (ziekenhuisopname, dodelijk ongeval) als kritisch, respectievelijk onaanvaardbaar.

## Financiën

Eneco voert een strategie van groei en transformatie met substantiële investeringen in nieuwe en bestaande activiteiten. De strategie is vertaald in een lange termijn Financieel Strategische Prognose, die als 'rolling forecast' iedere zes maanden wordt bijgewerkt met de laatste inzichten. Onze risicobereidheid op dit gebied is afgeleid van het financieel sturingskader. Risico's die kunnen leiden tot een overschrijding van de tolerantiegrenzen in het financieel sturingskader of het niet behalen van de tolerantiegrenzen krijgen in het risicomanagementraamwerk de volle aandacht. De grenzen hiervoor liggen bij een overschrijding van de resultaat- en cash flow-prognoses met € 20 miljoen of meer op jaarbasis en een balanstotaal dat op jaarbasis € 100 miljoen of meer beneden de prognose ligt.

## Integriteit

Een belangrijk risico vormt onethisch en frauduleus gedrag van de medewerkers, het integriteitsrisico. Eneco kan haar rol alleen goed vervullen als we de hoogste gedragsnormen hanteren. De Eneco Gedragscode en onderliggende richtlijnen geven aan wat het gewenste gedrag is en hoe wij integer kunnen handelen. Wij besteden in werkoverleggen en door middel van workshops veel aandacht aan het integriteitsbewustzijn van managers en medewerkers. Er is ook een meldpunt integriteit en er zijn vertrouwenspersonen ten behoeve van de adequate en vertrouwelijke afhandeling van integriteitincidenten.

## Reputatie

Onze goede en betrouwbare reputatie is van wezenlijk belang voor ons bestaansrecht. Het risico dat onze strategische doelen om een duurzame en betrouwbare energievoorziening te realiseren niet worden behaald, rubriceren wij ook onder het reputatierisico. Als wij niet voldoen aan de betrouwbaarheidsvereisten die worden gesteld aan onze netbeheeractiviteiten of leveranciersactiviteiten beschouwen wij dat als top risico. Dit geldt eveneens voor het niet realiseren van

# In Control-verklaring

Sinds 2007 geeft de Raad van Bestuur van Eneco Holding N.V. een In Control-verklaring. Ook over 2013 verklaart de Raad van Bestuur 'In Control' te zijn. Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid houden wij vast aan de oorspronkelijke reikwijdte van de Nederlandse Corporate Governance code ten aanzien van interne beheersing, ofwel een adequate en effectieve werking ten aanzien van alle doelstellingen van het Eneco Control & Risk Systeem (ECRS).

De Raad van Bestuur is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid voor de adequate en effectieve werking van de interne beheersing binnen de Eneco Groep. De Raad van Bestuur heeft het Eneco Control & Risk Systeem (ECRS) ingezet als instrument om te waarborgen dat de realisatie van strategische, operationele en financiële doelstellingen wordt bewaakt, de verslaggeving over financiële en niet-financiële KPI's betrouwbaar is en wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Ieder kwartaal worden risico rapportages op bedrijfsonderdeel en groepsniveau opgesteld. Deze worden op Raad van Bestuur-niveau besproken en waar nodig wordt bijgestuurd. Jaarlijks voeren de bedrijfsonderdelen zelfcontroles uit, die steekproefsgewijs worden beoordeeld door Internal Audit. De zelfcontroles hebben ertoe geleid dat de RVB een aantal verbeterpunten heeft geformuleerd op het vlak van informatiebeveiliging en business continuity management. Op basis van alle maatregelen tezamen is de Raad van Bestuur van mening dat de interne beheersing adequaat is opgezet en in 2013 effectief heeft gewerkt. Wel moet rekening worden gehouden met de inherente beperkingen die aan ieder intern risicobeheersings- en controlesysteem zijn verbonden. Wij kunnen dan ook nimmer absolute zekerheid geven dat wij onze ondernemingsdoelstellingen realiseren of dat zich geen materiële fouten, verliezen, fraudes of overtredingen van wet en regelgeving zullen voordoen.

## Forward looking statement

De Raad van Bestuur zal met het Eneco Control & Risk Systeem in 2014 verder invulling geven aan het gedachtegoed van Enterprise Risk Management. Wij verwachten, evenals voorgaande jaren, in 2014 het ECRS nog verder te ontwikkelen en te verbeteren. In 2014 zullen wij in het bijzonder aandacht besteden aan strategisch risk management. Er is geen aanleiding om te veronderstellen dat het ECRS in 2014 niet naar behoren zal functioneren.

## Verklaring Naleving Gedragscode voor Leveranciers, Meetbedrijven en Onafhankelijke Diensten- aanbieders

Verklaring Naleving Gedragscode voor Leveranciers, Meetbedrijven en Onafhankelijke Diensten-aanbieders aangaande gegevens uit kleinverbruikmeetinrichtingen die op afstand uitleesbaar zijn.

Naam rechtspersonen: Eneco Retail B.V., Eneco Business B.V. en MKB Energie B.V., hierna gezamenlijk te noemen 'Eneco' en Oxxio Nederland B.V. en CEN B.V., hierna gezamenlijk te noemen 'Oxxio'

Statutaire vestigingsplaats: Rotterdam (Eneco) en Hilversum (Oxxio)

Periode: 1 januari 2013 tot en met 31 december 2013

Eneco te Rotterdam en Oxxio te Hilversum maakt voor het goed kunnen uitvoeren van haar diensten gebruik van meetgegevens die zijn verkregen uit kleinverbruikmeetinrichtingen die op afstand uitleesbaar zijn. In aanvulling op de Wet Bescherming Persoonsgegevens hebben leveranciers, meetbedrijven en onafhankelijke diensten-aanbieders in de Nederlandse energiebranche een gedragscode opgesteld ten aanzien van het gebruik, het vastleggen, het uitwisselen en het bewaren van gegevens die zijn verkregen uit een kleinverbruikmeetinrichting die op afstand uitleesbaar is.

Hierbij verklaart Eneco B.V., ten dezen vertegenwoordigd door haar bestuurder Marc W.M. van der Linden, in haar hoedanigheid van bestuurder van Eneco Supply B.V., die op haar beurt bestuurder is van CEN B.V., Oxxio Nederland B.V., Eneco Retail B.V., Eneco Business B.V. en MKB Energie B.V. dat Eneco en Oxxio te Rotterdam (Eneco) en Hilversum (Oxxio) zich gedurende de bovenvermelde periode hebben gehouden aan het gestelde in de regels en verplichtingen, genoemd in de Gedragscode Leveranciers Slimme Meters 2012.

Rotterdam, 2 januari 2014

M.W.M. van der Linden, lid Raad van Bestuur Eneco Holding N.V.

## Beheersing integriteit en compliance

**Eneco stuurt op een integere werkwijze. We voeren een actief compliancebeleid, dat ervoor moet zorgen dat wij voldoen aan wet- en regelgeving en regulatoire richtlijnen**

### Integriteit

De Eneco Gedragscode, een klokkenluidersregeling en onderliggende richtlijnen vormen het kader bij ons handelen. Eneco kan haar leidende duurzame rol alleen goed vervullen als we de hoogste gedragsnormen hanteren. Een goede vertrouwensrelatie tussen Eneco en haar klanten is immers mede gebaseerd op integer gedrag. Wij sturen dan ook niet alleen op het vermijden van ongewenst gedrag zoals fraude of discriminatie, maar we geven ook veel aandacht aan het sturen op gewenst gedrag zoals betrokkenheid bij de klant of aanspreekbaarheid tussen medewerkers onderling.

In 2013 hebben we hiertoe veel workshops met managers en medewerkers georganiseerd. In deze workshops is veel ruimte voor het inhoudelijke gesprek over gewenst en ongewenst gedrag. In 2014 zullen we hiermee doorgaan. Daarnaast besteden we doorlopend aandacht aan fraudedetectie en het afhandelen van gerezen integriteits-issues. Er is een meldpunt integriteit en er zijn binnen Eneco Groep vier vertrouwenspersonen. Medewerkers die slachtoffer zijn geworden van ongewenste psychosociale arbeidsomstandigheden zoals pesten, discriminatie of seksuele intimidatie kunnen ook bij deze vertrouwenspersonen terecht.

In 2013 ligt het aantal meldingen dat is gedaan bij de het meldpunt en de vertrouwenspersonen op 197. Dit aantal betekent een verhoging ten opzichte van 2012. Het verschil kan verklaard worden uit de vergrote bekendheid met het meldpunt en de vertrouwenspersonen als gevolg van de diverse workshops.

Eneco heeft een Compliance Officer die het meldpunt integriteit vertegenwoordigt en de organisatie ondersteunt bij het toepassen van de gedragscode.

### Compliance op wet- en regelgeving

Het niet voldoen aan wet- en regelgeving en regulatoire richtlijnen zoals die van de Energiekamer en Mifid, brengen risico's met zich mee ten aanzien van onze "license to operate" en klantreputatie. Eneco heeft een compliance beleid, voert een jaarlijks complianceprogramma uit en heeft een Compliance Officer ter ondersteuning hiervan. De Compliance Officer werkt bij de interne stimulering op de naleving van wet- en regelgeving nauw samen met de afdelingen Legal en Regulatory Affairs. Daarnaast zijn er in iedere business compliance aanspreekpunten actief. Assurance wordt verkregen door middel

van het In Control statement en audits. Externe audits worden uitgevoerd door de Energiekamer, conform haar beleid. Er hebben zich in 2013 binnen Eneco geen grote compliance-incidenten voorgedaan.

## Personeelsgegevens

### AANTAL MEDEWERKERS

| in fte gemiddeld                     | 2013  | 2012  | 2011  |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|
| Totale personeelsbestand Eneco Groep | 7.018 | 6.839 | 6.596 |

### MAN-VROUWVERHOUDING

| Percentage mannen en vrouwen op het totaal aantal medewerkers in Fte | 2013 | 2012 | 2011 |
|----------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Aantal mannen                                                        | 78   | 78   | 79   |
| Aantal vrouwen                                                       | 22   | 22   | 21   |

### LEEFTIJDOPBOUW

| Aantal fte per leeftijdscategorie / tot aantal FTE (%) | 2013 | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------------------------|------|------|------|
| 15-24 jaar                                             | 4    | 5    | 5    |
| 25-34 jaar                                             | 26   | 25   | 23   |
| 35-44 jaar                                             | 24   | 24   | 25   |
| 45-54 jaar                                             | 25   | 26   | 27   |
| 55+ jaar                                               | 21   | 21   | 20   |

### DIVERSITEIT

| Percentage vrouwen in leidinggevende posities | 2013 | 2012 | 2011 |
|-----------------------------------------------|------|------|------|
|                                               | 23   | 20   | 16   |

### ARBEIDSOVEREENKOMST

| in procenten                   | 2013 | 2012 | 2011 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Contract onbepaalde tijd       | 89   | 89   | -    |
| Aantal medewerkers met een cao | 86   | 85   | -    |



# Definities

## Allocatie

Administratieve vaststelling welk deel van de geleverde energie voor rekening komt van welke leverancier. Door meting (in het netwerk of aan de meter van de klant) is niet vast te stellen welke leverancier de energie heeft geleverd. Voor de verrekening van de kosten voor levering en transport zijn allocatieregels vastgesteld. De allocatiemethodiek is in gebruik sinds 1 januari 2002.

## Auditcommissie

Commissie samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen die toeziet op belangrijke financiële zaken van de onderneming.

## Biomassa

Organisch materiaal met oorsprong in planten. De biomassa voor energetische doeleinden omvat teeltvegetatie en afval.

## Business Review

Periodieke rapportage door het management

## Capaciteitstarief

Tarief waarbij de transportkosten voor gas en elektriciteit die door de netbeheerder in rekening worden gebracht niet afhankelijk zijn van het werkelijke verbruik, maar van het type aansluiting.

## CO<sub>2</sub>

Broeikasgas dat wordt gezien als een van de oorzaken van klimaatverandering.

## CO<sub>2</sub>-prijzen

De kosten die industriële bedrijven moeten betalen voor de uitstoot van CO<sub>2</sub>. De prijs wordt gerekend per ton.

## CO<sub>2</sub>-rechten

Rechten die industriële bedrijven op Europese schaal krijgen toegewezen. Deze rechten komen overeen met de norm die is gesteld aan de uitstoot van CO<sub>2</sub>. Deze norm is vastgesteld door de Europese Commissie. Stoot een bedrijf minder CO<sub>2</sub> uit door te investeren in schonere processen, dan zijn de CO<sub>2</sub>-rechten die zij daardoor overhouden te verhandelen op de CO<sub>2</sub>-markt. Stoot een bedrijf meer uit dan de norm, dan moet het rechten bijkopen op de CO<sub>2</sub>-markt.

## Compliance

Engelse term voor werken volgens het boekje, ofwel voldoen aan de regels die voortvloeien uit wet- en regelgeving of die een bedrijf en eventuele toezichthouders hebben opgesteld. Ook wel gebruikt voor afdelingen van bedrijven of beurzen die controleren of de handel volgens de regels verloopt.

## Convenant

Overeenkomst tussen verschillende partijen.

## Corporate Governance

Engelse term die zich moeilijk laat vertalen en daarom ook in het Nederlands als zodanig wordt gebruikt. Bekend geworden door het rapport 'Corporate Governance' van de commissie Peters. Er wordt ondernemingsbestuur in de meest ruime zin van het woord mee bedoeld, het stelsel van verantwoordelijkheden van alle partijen die bij het bestuur van een bedrijf betrokken (kunnen) zijn, zoals directie, commissarissen, aandeelhouders, bankiers en andere partijen die kapitaal hebben verschaft aan het bedrijf.

## COSO

Model om een structuur voor interne beheersing in te richten en te onderhouden.

## Counterparty risico

Het risico dat een handelsrelatie niet aan haar (financiële) verplichtingen kan voldoen.

## Credit rating

Deze rating geeft een beoordeling weer van het krediet risico van een onderneming. De rating wordt vastgesteld door gespecialiseerde bureaus die, afhankelijk van de kredietwaardigheid van een onderneming, een AAA, AA, A, BBB etc. geven.

## Donkergroen

Donkergroene energie is opgewerkt uit nieuwe duurzame bronnen en levert daarmee een bijdrage aan de verdere verduurzaming van onze energievoorziening. Voorbeelden van nieuwe duurzame bronnen zijn wind, zon en biomassa. Elektriciteit uit waterkracht is veelal niet donkergroen omdat deze vorm van energieopwekking al lang bestaat en dus geen bijdrage levert aan de verdere verduurzaming van onze energievoorziening. Eneco telt als donkergroene elektriciteit haar eigen duurzame productie mee en de duurzame productie van haar partners waarmee zij een langdurige afnameovereenkomst (PPA) heeft.

## EFET

European Federation of Energy Traders.

## EFET of ISDA contracten

Een (standaard) raamcontract waaronder handelspartners deals kunnen sluiten. In deze raamcontracten worden wederzijdse garanties, rechten en plichten alsook rekenregels of 'netting'-principes gedefinieerd.

## Energie Nederland

De brancheorganisatie voor alle bedrijven die in Nederland actief zijn in productie, transport, handel of levering van gas, elektriciteit en/of warmte. De federatie behartigt de belangen van de aangesloten bedrijven en is aanspreekpunt voor overheid, politiek en belangenorganisaties. Namens de leden voert Energie Nederland op nationaal en internationaal niveau de dialoog met deze partijen. [www.energiened.nl](http://www.energiened.nl).

### **Enterprise Risk Management (ERM)**

Het proces rondom het plannen, organiseren, sturen en controleren van de activiteiten van een organisatie, om de kans op financiële, strategische en operationele risico's te minimaliseren.

### **ESCO**

Energy Service Company (ESCO) een nieuwe contractvorm waarin een gegarandeerde energiebesparing wordt vastgelegd. Via ESCO's voert Eneco de regie over de hele keten van verkoop, advies, financiering, realisatie, exploitatie, garantiemanagement en monitoring.

### **Geschillencommissie**

Klachten van consumenten/huishoudens kunnen in vrijwel alle gevallen voorgelegd worden aan deze commissie in Den Haag als het bedrijf de klacht heeft behandeld. Een uitspraak van deze commissie is bindend.

### **Graaddag**

Een graaddag is een rekeneenheid om de (variërende) buitentemperatuur uit berekeningen over energie verbruik te halen.

### **Groen gas**

Gas dat wordt geproduceerd uit biomassa en met aardgaskwaliteit wordt geleverd.

### **Hedging**

Het afdekken van een prijs- of koersrisico van een bepaalde beleggingspositie.

### **In control verklaring**

Verklaring van het bestuur dat de realisatie van doelstellingen wordt bewaakt, de verslaggeving betrouwbaar is en wet- en regelgeving wordt nageleefd.

### **Interconnectie**

De verbinding van de Nederlandse gas- en elektriciteitsnetwerken met het buitenland voor import en export van energie.

### **Internal Alignment Monitor**

De Internal Alignment Monitor levert informatie over de mate waarin medewerkers feitelijk de groepsmissie steunen in hun dagelijkse gedragingen en welke managementinspanningen wel en welke niet positief bijdragen aan het stimuleren van dit gedrag. De minimale score is 0 en de maximale is 100. De gemiddelde score van 10.000 respondenten uit meer dan 50 landen ligt rond de 55. Scores vanaf 60 worden beschouwd als sterk en boven de 70 als uitstekend.

### **ISDA**

International Swaps and Derivatives Association.

### **ISO**

Non-gouvernementele organisatie die is opgericht in 1947 om internationale kwaliteitsstandaarden te promoten. ISO staat voor International Organization for Standardization.

### **Kyoto-protocol**

Het Kyoto-protocol of Verdrag van Kyoto werd in 1997 opgesteld in de Japanse stad Kyoto en regelt de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen.

### **Lease-and-leaseback**

Verhuur met een vaste looptijd van vaste activa aan buitenlandse partijen die vervolgens voor eigen gebruik worden teruggeleasd van dezelfde partijen.

### **Leveranciersmodel**

In het in te voeren leveranciersmodel is de leverancier het enige aanspreekpunt voor de kleinverbruiker van energie. Daarbij worden de transportkosten ook via de factuur van de leverancier in rekening gebracht.

### **LTIR**

Lost Time Injury Rate. Dit is het getal waarin de veiligheidsprestatie van een onderneming wordt uitgedrukt. Het wordt berekend door het aantal ongevallen met verzuim per miljoen aantal uren te nemen ten opzichte van het werkelijk aantal productieve uren. In onze berekening worden alleen eigen personeel en ingeleenden meegenomen; (onder)aannemers zijn uitgesloten.

### **Margining en clearing**

Methoden om wederzijds counterparty risico te neutraliseren. Bij margining wordt periodiek (veelal dagelijks) de waardeverandering van de onderliggende contracten financieel verrekend op daartoe bestemde bankrekeningen. In geval van clearing vindt een soortgelijk proces plaats, maar dan middels een daartoe aangewezen derde party, de zgn. clearing member.

### **Marked-to-market value**

Geeft de netto contante waarde van een contract of verzameling contracten weer.

### **MiFID**

De MiFID staat voor de Markets in Financial Instruments Directive. Deze Europese richtlijn heeft als doel de concurrentie binnen de Europese markt te bevorderen en dezelfde bescherming te bieden aan alle Europese particuliere beleggers.

### **MWe**

Eenheid voor elektrisch vermogen.

### **MWp**

Eenheid voor elektrisch vermogen uit zonne-energie.

### **MWt**

Eenheid voor thermisch vermogen.

### **Net Promotor Score (NPS)**

De mate waarin de klanten hun eigen leverancier aanbeveelt aan vrienden en bekenden. Het cijfer komt tot stand door het percentage criticasters af te trekken van het percentage promotors.

## Netbeheer Nederland

Nederlandse vereniging ter behartiging van belangen van landelijke en regionale elektriciteits- en gasnetbeheerders.

## Onbalans

Bij elektriciteit ontstaat onbalans door verschillen tussen vooraf opgegeven programma's en feitelijk verbruik of productie. TenneT corrigeert dit en berekent de onbalanskosten door aan degene die de onbalans veroorzaakt.

## One Planet Thinking

One Planet Thinking (OPT) is een gezamenlijk ontwikkeltraject van Eneco, WNF en Ecofys. Het doel is om inzicht te krijgen in de manier waarop bedrijven hun waardeketens zodanig kunnen verduurzamen, dat hun activiteiten op termijn minder negatieve impact hebben op de menselijke gezondheid, de kwaliteit van ecosystemen en de beschikbaarheid van grondstoffen.

## Operational Excellence

Strategie om processen te optimaliseren tegen de laagste kosten.

## Power Purchase Agreement (PPA)

Langjarig afnamecontract voor elektriciteit met een producent.

## Programmaverantwoordelijken

Programmaverantwoordelijken stemmen de vraag naar elektriciteit af met het aanbod voor de volgende dag om onder-/overbelasting van het transportnet te voorkomen en bij te dragen aan de balans van het voorzieningssysteem. Dit vloeit voort uit de wettelijke verplichting van programma verantwoordelijkheid die voor alle aangesloten op het elektriciteitsnet geldt.

## Reconciliatie

Systeem voor verrekening van geplande en afgenomen hoeveelheden energie tussen programmaverantwoordelijken. Energiebedrijven met een programmaverantwoordelijkheid moeten de afname van hun klanten voor de volgende dag plannen en doorgeven aan de netbeheerder. Voor deze schatting gebruiken de bedrijven verbruiksprofielen. Afwijkingen van het patroon veroorzaken onbalans en dat brengt kosten met zich mee. Reconciliatie is de verrekening van het verschil tussen het verwachte en werkelijke verbruik.

## Remuneratiecommissie

Commissie samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen dat verantwoordelijk is voor het ontwikkelen en bewaken van het bezoldigingsbeleid voor bestuurders binnen de onderneming.

## ROACE

Return on Average Capital Employed, ofwel het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Een belangrijke indicator voor de rentabiliteit van de onderneming. Wordt berekend door de EBIT min een belastingratio van 25% te delen door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

## Rotterdam Climate Initiative (RCI)

Het Rotterdam Climate Initiative biedt een platform waar overheid, organisaties, bedrijven en inwoners samenwerken aan halvering van CO<sub>2</sub>-uitstoot en versterking van de economie in de Rotterdamse regio.

## Shippen

De verantwoordelijkheid van alle aangesloten op het Nederlandse gasnet om de dagelijkse productie, het transport en het verbruik van gas te plannen. Deze planning moet in de vorm van programma's aan de landelijke netbeheerder bekend gemaakt worden. De leverancier vervult de taak van shipperverantwoordelijkheid uit naam van de klant.

## Sparksread

Het verschil in ontwikkeling tussen de elektriciteitsprijzen en de gasprijs wat de winstgevendheid van een elektriciteitscentrale bepaalt.

## Splitsing

Scheiden van het netwerkbedrijf van de productie-, handel- en leveringsactiviteiten van een energieconcern.

## Stimuleringsregeling Duurzame Energieproductie

Subsidiëringsregeling voor producenten van duurzame energie die van kracht werd in 2008.

## Swapconstructies

Ruiltransactie waarbij twee partijen elkaars verplichtingen overnemen. Wordt in de valutahandel gebruikt om aan te geven dat het gaat om de contante aan- of verkoop van valuta terwijl tegelijkertijd een gelijke hoeveelheid op termijn wordt gekocht of verkocht.

## TTF

Het TTF (Title Transfer Facility) is een virtuele marktplaats voor gas.

## Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON)

In november 2006 is de Wet Onafhankelijk Net beheer aangenomen. Deze wet regelt dat de energiebedrijven hun netten en het beheer daarvan afsplitsen van hun commerciële activiteiten en dat de energieinfrastructuur in handen blijft van de overheid.

## x-factor

De Energiekamer, onderdeel van de NMa, stelt de zogenaamde x-factor vast. Met deze doelmatigheidsprikkels beoogt de toezichhouder de transportbedrijven, die van nature monopolist zijn in hun gebied, zo efficiënt mogelijk te laten werken door de tarieven ieder jaar aan te passen. De x-factoren geven aan met welk percentage de transporttarieven zullen dalen of mogen toenemen.

#### **Uitgave**

Eneco Holding N.V.  
Communications & Public Affairs  
Postbus 1003  
3000 BA Rotterdam  
Telefoon 088 806 0600  
[www.eneco.com](http://www.eneco.com)

#### **Tekst en realisatie**

Bondt Communicatie

#### **Vormgeving en projectrealisatie**

C&F Report Amsterdam B.V.

#### **Fotografie**

Eneco

#### **Copyright en merknamen**

Op alle in dit jaarverslag gepubliceerde foto's berust copyright.  
Eneco, Toon en HollandseWind zijn geregistreerde merknamen van Eneco B.V.

#### **Disclaimer**

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



**Eneco Holding N.V.**

Postbus 1003  
3000 BA Rotterdam



[www.eneco.com](http://www.eneco.com)