



Eneco, verbinding en innovatie

Jaarverslag 2015 Eneco Holding N.V.



Coverfoto:

Toon

De intelligente thermostaat Toon is ruim 225.000 keer verkocht en daarmee een bekend verschijnsel in menig huiskamer.

Inhoudsopgave

Bestuursverslag

2 Feiten en cijfers

3 Kernpunten 2015

4 Onze ambitie en wat we waarmaken

10 Strategie

10 Bericht Raad van Bestuur

14 Trends en ontwikkelingen

17 Strategie aangescherpt

22 Vraagstukken

26 Belanghebbenden

30 Voortgang

30 Relevant voor de klant

44 Impact op de aarde

53 Innovatie

60 Medewerkers

66 Financieel beleid

70 Financieel resultaat 2015

73 Governance

73 Remuneratie 2015

74 Over dit verslag

88 Bericht Raad van Commissarissen

88 Bericht Raad van Commissarissen

91 Jaarrekening

92 Geconsolideerde jaarrekening 2015

97 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

109 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

113 Toelichting op de geconsolideerde balans

136 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

137 Toelichting per segment

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

142 Vennootschappelijke jaarrekening

144 Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

147 Overige gegevens

156 Achtergrondinformatie bij het bestuursverslag

156 Profiel

158 Corporate governance

159 Aandeelhouders

160 Ketenverantwoordelijkheid

163 Risicoparagraaf

168 Verklaring Naleving Gedragscode

169 Beheersing integriteit en compliance

171 Personeelsgegevens

172 Definities

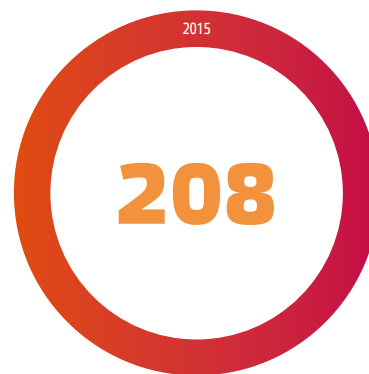
Omzet

(in miljoenen)



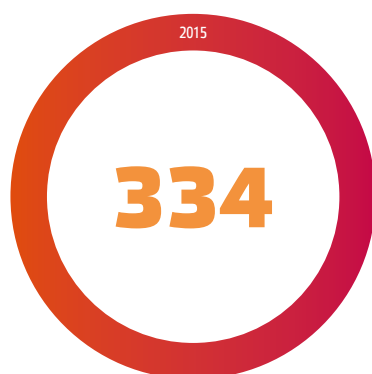
Nettoresultaat

(in miljoenen)



EBIT

(in miljoenen)

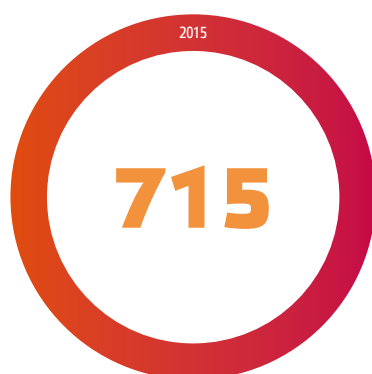


Veiligheid (RIF)

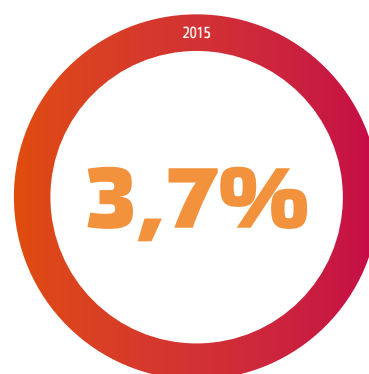


Investeringsen

(in miljoenen)



ROACE



Kernpunten 2015

Tevredenstellend resultaat:
gunstige windopbrengsten compenseren
milde weersomstandigheden en
lagere transporttarieven

Eind 2015 de 225.000ste Toon verkocht

€ 715 miljoen geïnvesteerd in
energie-infrastructuur en duurzame
energievoorziening

Aantal contracten met particulieren
blijft stabiel door groei in nieuwe
producten en diensten

Kostenbeheersingsprogramma's
leiden tot lagere bedrijfskosten

Beschikbare duurzame opwekcapaciteit
met 238 MW toegenomen

Strategie aangescherpt:
focus op drie groeidomeinen

Windpark Eneco Luchterduinen in
gebruik genomen, duurzame elektriciteit
voor 150.000 huishoudens

Eneco richt nieuw bedrijfsonderdeel
op gericht op innovatie

Start grootschalige aanbieding
slimme meters, in de eerste week van 2016
de 500.000ste aangeboden meter

€ 100 miljoen beschikbaar gesteld
voor investeringen in innovatie

Integratie Joulz Service Provider
in Stedin afgerond

Uitspraak Hoge Raad in splitsingszaak;
ACM maakt termijn splitsing bekend

Gemiddelde onderbrekingsduur elektriciteit
gedaald van 103,9 naar 82,8 minuten

Onze ambitie en wat we waarmaken

Strategische kpi's

Duurzame energie voor iedereen, dat blijft onze missie. Samen met onze klanten energie 100% duurzaam maken is de kern van onze strategie. Om vast te stellen in hoeverre wij onze strategische doelen bereiken, monitoren we onze voortgang met strategische key performance indicators (kpi's).

In onderstaand overzicht zijn de kpi's op strategiethema gegroepeerd. Daarmee bewaren we de consistentie in de kpi-rapportage. De resultaten lichten wij nader toe in het hoofdstuk Voortgang.¹ In 2015 hebben we de strategie aangescherpt. We richten ons op drie groeidomeinen: Client Sources, Smart Sustainable Solutions en Energy as a Service. De hernieuwde

focus biedt maximale ondersteuning aan klanten die hun energievoorziening willen verduurzamen, integreren, decentraliseren en elektrificeren. De strategieaanpassing was aanleiding om de set van strategische kpi's voor 2015 verder aan te scherpen en daar concrete doelen voor te formuleren.

Relevant voor de klant - Nieuwe producten en diensten

		Realisatie 2015	Ons doel 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
1	Aantal klantcontracten Eneco ² [* miljoen]	4,4	-	4,5	-
2	Net Promoter Score (NPS) Eneco [%]	-12	-15	-21	-20
3	Klanttevredenheid Stedin ³ [%]	78	77	76	75

Relevant voor de klant - Ongestoorde toegang tot energie

		Realisatie 2015	Ons doel 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
4	Gemiddelde onderbrekingsduur elektriciteit per getroffen klant ⁴ [minuten]	82,8	90,0	103,9	103,7
5	Gemiddelde uitvalduur gas [seconden] ⁴	97	60	124	40

Impact op de aarde - One Planet Thinking

		Realisatie 2015	Ons doel 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
6	Reductie t.o.v. 2012 van het effect van elektriciteitsverbruik klanten op klimaatverandering [%]	15	10	21	-
7	Reductie t.o.v. 2012 van het effect van elektriciteitsverbruik Eneco Groep op klimaatverandering [%] ⁵	56	40	47	-

Impact op de aarde - Investeren in duurzame capaciteit en productie

		Realisatie 2015	Ons doel 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
8	Duurzame elektriciteitsproductie t.o.v. de totale leveringsportfolio [%]	25,0	23,2	20,0	20,0

Medewerkers - Veiligheid

		Realisatie 2015	Ons doel 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
9	Lost Time Injury Rate (LTIR) Eneco Groep	2,5	1,1	0,9	1,1
10	Recordable Incident Frequency (RIF) Eneco Groep ⁶	0,86	1,18	1,15	1,30

Medewerkers - Cultuurwaarden

		Realisatie 2015	Ons doel 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
11	Internal alignment ⁷ [%]	58,4	58,0	53,0	51,7
12	Medewerkers Motivatie Score	7,7	8,0	-	-

Financieel rendement

		Realisatie 2015	Ons doel 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
13	Credit Rating	A-	A-	A-	A-
14	ROACE [%]	3,7	3,3	4,2	4,7

¹ We hebben onze accountant gevraagd om te controleren of de kpi's een betrouwbare en toereikende weergave van het beleid van de onderneming geven. De kpi 'Aantal klantcontracten Eneco' is niet in de accountantscontrole 2015 betrokken, aangezien dit een nieuwe kpi is die we in 2015 hebben geïntroduceerd. Voor de scope van de kpi's wordt verwezen naar Scope bij strategische kpi's (pagina 81). Voor de definities van de kpi's NPS, LTIR, RIF en ROACE, zie Definities (pagina 172).

² Deze kpi is exclusief de transportcontracten die klanten hebben met Stedin.

³ Het percentage tevreden klanten wordt gemeten als het gemiddelde percentage van de klanten dat de dienstverlening met een 7 of hoger waardeert.

⁴ Gemiddelde onderbrekingsduur elektriciteit per getroffen klant staat in de sector ook bekend als Customer Average Interruption Duration Index (CAIDI). Deze kpi heeft betrekking op de laag- en middenspanningsnetten. Gemiddelde uitvalduur gas is berekend op de System Average Interruption Duration Index (SAIDI). Zie Definities (pagina 172).

⁵ Deze kpi geeft de reductie t.o.v. 2012 weer van de emissies van de broeikasgassen CO₂, CH₄ en N₂O die zijn gerelateerd aan het elektriciteitsverbruik van de panden van de Eneco Groep excl. Ecofys en aan de netverliezen die samenhangen met het transport van elektriciteit. In deze kpi zijn niet begrepen de emissie van het broeikasgas SF₆ en de broeikasgasemissies veroorzaakt door mobiliteit. Zie Definities (pagina 172) voor een omschrijving van het broeikasgas SF₆.

⁶ De RIF was niet betrokken in de accountantscontrole 2013 en 2014.

⁷ In 2015 is een andere methode toegepast. De score in 2015 wordt uitgedrukt in een percentage; voor 2013 en 2014 geldt: score op een schaal van 0 - 100, zie Definities (pagina 172) voor een nadere toelichting.

Aanpassingen strategische kpi's 2016

In jaarverslag 2016 zullen de volgende wijzigingen worden doorgevoerd: de Net Promoter Score Eneco wordt vervangen door Klanttevredenheid Eneco; de kpi Reductie t.o.v. 2012 van het effect van gas- en warmteverbruik klanten op klimaatverandering wordt toegevoegd; de kpi Duurzame elektriciteitsproductie t.o.v. de totale leveringsportfolio wordt niet meer gerapporteerd vanwege de verschuiving van de focus naar CO₂-reductie die in de One Planet Thinking-kpi's is verankerd; de kpi Actief gebruik slimme meter wordt toegevoegd; de Lost Time Injury Rate (LTIR) Eneco Groep wordt niet langer separaat gerapporteerd naast de Recordable Incident Frequency (RIF) Eneco Groep.

Financiële kengetallen

(bedragen in € 1 mln.)	2015	2014	2013	2012	2011
Resultaten					
Totale opbrengsten ¹	4.282	4.590	5.251	5.256	5.007
Opbrengst energie en energie gerelateerd	4.054	4.343	5.026	5.082	4.839
Brutomarge	1.637	1.577	1.749	1.620	1.442
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	829	708	877	776	711
Bedrijfsresultaat (EBIT)	334	363	395	335	388
Nettoresultaat	208	206	242	233	204
Kasstroom uit operationele activiteiten	689	830	792	727	1.117
Vermogen					
Groepsvermogen	5.350	5.188	4.593	4.447	4.353
Rentedragende schulden	1.843	1.900	1.893	1.800	1.859
Balanstotaal	9.901	10.088	9.185	8.804	8.645
Investerings in materiële vaste activa	706	839	846	710	734
Ratio's					
Groepsvermogen/totaal vermogen	54,0%	51,4%	50,0%	50,5%	50,4%
Interest coverage rate ²	11,2	7,1	9,3	8,8	8,8

¹ Totale opbrengsten: Opbrengst energie en energiegerelateerd en Overige opbrengsten.

² Interest coverage rate: Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen gedeeld door financiële baten en lasten.



'De verbinding met onze klanten versterken'

Jeroen de Haas
Voorzitter
Raad van Bestuur
Eneco Groep

In het najaar van 2015 mocht ik aanschuiven bij een overleg van een Haags initiatief om een wijk te verduurzamen. We zaten gewoon aan de keukentafel, met zelfgebakken koeken, koffie en thee. Ooit begon het hier met een paar mensen met idealen. Nu zijn er al 300 zonnepanelen in de wijk geïnstalleerd. Deze bijeenkomst kenmerkt een belangrijke ontwikkeling.

Er ontstaan steeds meer soortgelijke initiatieven, gericht op autonomie in de lokale energievoorziening. En juist bij die initiatiefnemers willen wij aan tafel zitten, omdat wij denken dat wij op een zinvolle manier kunnen bijdragen. Niet alleen met onze diensten maar ook doordat we kennis toevoegen vanuit onze integrale kijk op het energiesysteem.

Onze grote uitdaging is verbinding met onze klanten te maken. We zijn ervan overtuigd dat we alleen samen met hen de overgang kunnen maken naar een wereld waarin alle energie duurzaam wordt opgewekt. Onze klanten - huidige maar ook nieuwe - zijn slimme mensen, die zich bekommeren om hun energievoorziening. Zij zoeken naar geestverwanten die hun waarden en ambities

delen. En waar zij samen aan tafel zitten voltrekt zich het hele proces, van ideevorming tot opwekking, verbruik, uitwisseling en opslag. Van dat proces willen wij deel uitmaken.

Daarom is het belangrijk dat we weten wat onze klanten beweegt, dat we ze begrijpen. Wat hebben ze nodig? Hoe kunnen wij ze ondersteunen? Aan tafel bij de buurtcoöperatie wees ik erop dat het elektriciteitsnet, met 300 zonnepanelen, op een zonnige dag door overbelasting uit kan vallen. We spraken over oplossingen, zoals het plaatsen van batterijen waarin op bepaalde momenten van de dag overtollige elektriciteit wordt opgeslagen. Eneco heeft de expertise en het vakmanschap om zulke vraagstukken op te lossen.

Onze strategie is aangescherpt

Om aan tafel gevraagd te worden, moeten we relevant zijn voor onze klanten. Alleen het leveren van energie als handelswaar is niet langer voldoende. We moeten meerwaarde bieden met onze producten en diensten. Daarom is het van belang dat we, voordat we producten en diensten ontwikkelen en aanbieden, weten wat er speelt in de hoofden en harten van onze klanten. Dat is een kwestie van onderzoek, van het onderkennen van behoeften en anticiperen op de vraagstukken die ze bij hun lokale initiatieven tegenkomen. Nieuwe producten en diensten moeten wel fundamenteel verbonden zijn met wat wij als bedrijf voor onze klanten willen bereiken. Onze missie is daarbij het uitgangspunt: duurzame energie voor iedereen.

Om relevant te blijven voor huidige klanten en om nieuwe klanten aan te kunnen trekken, hebben we onze strategie aangescherpt. Daarbij zetten we in op innovatie, samenwerking en snelheid.

Innovatie voor onze klanten

We leggen een groter accent op de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten voor onze klanten. Het grootste deel van de fundamentele energierevolutie zal zich in technisch opzicht 'achter de meter' afspelen: in woonhuizen, bedrijven en fabrieken. In onze nieuwe rol komen we binnen bij de klant, achter de meter. We verbinden ons met de ambitie van mensen die steeds meer zelf het initiatief nemen. We vernieuwen en richten ons daarbij op technologie. We ontwikkelen onze portfolio met producten zoals slimme oplossingen om de elektrische auto op te laden, apps voor slim energiemanagement en batterijen voor energieopslag. We worden digitaler en mobieler.

Een mooi voorbeeld van deze innovatie is onze intelligente thermostaat Toon. Om tegemoet te komen aan de behoeften van onze klanten voegen we steeds meer functies toe, zoals het bedienen van verlichting, een rookmelder die waarschuwt via de smartphone en Toon Zon, een functie die inzicht biedt in het rendement van zonnepanelen.

Samenwerken op basis van vertrouwen en verbondenheid

Samenwerken met externe partners is essentieel om de energietransitie te realiseren. Met onze slagkracht en deskundigheid kunnen we bijvoorbeeld lokale organisaties helpen om hun duurzame energievoorziening uit te bouwen. In november 2015 zijn we lid geworden van DE Unie, een dienstverlener voor een aantal lokale energiecoöperaties in Nederland. Voor ons is dit waardevol, een blijk van vertrouwen. Met de Nederlandse Spoorwegen hebben we een tienjarig partnerschap met als doel alle treinen in 2018 volledig klimaatneutraal te laten rijden. Van onze kant streven wij ernaar om al onze medewerkers via het openbaar vervoer te laten reizen. Ook dat is voor ons 'part of the deal', vanuit verbondenheid met onze partners.

Mensen maken het verschil

Om transformatie van ons bedrijf mogelijk te maken blijven we ons richten op het verbeteren van onze performance. Snelheid staat daarbij bovenaan. En onze eigen mensen staan aan de basis van die snelheid. Cruciaal is dat zij zich onze aangescherpte koers eigen maken. Als we producten ontwikkelen is het van belang dat medewerkers weten waarom we dit doen en wat dat voor hen zelf betekent. Maar intrinsieke motivatie is niet voldoende, het gaat ook om vakmanschap. Alleen met de juiste mensen, die verbonden zijn met onze ambitie én die de noodzakelijke kennis en competenties hebben, maken we snelheid.

Onze strategieversnelling stelt hoge eisen aan het management dat het proces begeleidt. Daarom kijken we kritisch naar onze leidinggevende capaciteiten en verdiepen we ons in de intrinsieke waarden van onze medewerkers. Als we hun drijfveren niet kennen, kunnen we onze boodschap niet overbrengen.

Een nieuwe wereld vereist snelheid

Vaart maken is noodzakelijk. We zijn aanbeld in een nieuwe wereld. Met onze nieuwe producten en diensten krijgen we te maken met andere sectoren en krijgen we concurrenten die snelheid weten te maken. Dat vraagt van ons dat we anders omgaan met onze productontwikkeling, publiciteit en samenwerkingsverbanden. Dat betekent bijvoorbeeld dat we klanten en partners vroegtijdig betrekken bij onze plannen, dat we open informatie delen en dat we nieuwe concepten extern testen. Om deze nieuwe ontwikkelingen met snelheid vorm en inhoud te geven heeft Eneco Groep sinds medio 2015 een nieuw bedrijfsonderdeel: Eneco Innovation & Ventures. Met een gereserveerd budget van 100 miljoen euro voor drie jaar jaagt dit team de interne transformatie aan en gaat het actief de samenwerking aan met innovatieve start-ups en kennisinstellingen in binnen- en buitenland.

Een sterk businessmodel

Ons businessmodel en onze strategie geven ons vertrouwen in de toekomst. Eneco Groep bestaat nu uit drie onder-

delen: de netwerken, de productie van duurzame energie en onze klanten. Bij de netwerken staat betrouwbaarheid en waardebehoud centraal, samen met de ontwikkeling van nieuwe technologieën zoals slimme netten. Wat onze klanten betreft vormen investeringen 'achter de meter' de enige weg om tot een duurzaam verdienmodel te komen.

Een nieuw tijdperk

We sluiten een tijdperk af van centrale productie van energie uit fossiele brandstoffen. Eneco heeft in 2007 expliciet gekozen voor duurzaamheid en ingezet op decentrale energievoorziening, in nauwe samenwerking met klanten en partners en met steun van onze aandeelhouders. Voor mij persoonlijk is het een bijzonder jaar geweest op de scheidslijn van het oude en het nieuwe tijdperk. Ik mag voor de derde termijn opgaan om dit mooie bedrijf de nieuwe toekomst in te loodsen. Voorafgaand aan de start van die termijn heb ik drie maanden bijzonder verlof op mogen nemen. De periode heb ik kunnen besteden aan studie, het opdoen van nieuwe inspiratie en aan mijn gezin. We gaan vol vertrouwen de nieuwe wereld in. Een wereld waarin we inzetten op waardevolle relaties en verbinding met onze klanten. Zij kunnen met onze innovatieve en slimme diensten een stap maken naar een volledig duurzame energievoorziening.

Bericht Raad van Bestuur

Bewogen jaar

Eneco Groep kijkt terug op een bewogen en intensief jaar. Een jaar waarin we onze strategische koers hebben aangescherpt en de eerste contouren van onze nieuwe businessmodel hebben neergezet. Het is onze overtuiging dat we onze relevantie kracht bij kunnen zetten met onze aangescherpte strategie. Tegelijkertijd weten we sinds eind 2015 dat we onze toekomst niet langer als geïntegreerd energiebedrijf vorm en inhoud kunnen geven.

In 2015 hebben we onze strategie aangescherpt. Daarin blijft onze missie Duurzame energie voor iedereen centraal staan. Onze ambitie is dat Eneco in haar nieuwe rol van dienstverlener in 2020 de voorkeur heeft van zowel klanten als partners. We ontwikkelen coöperatieve samenwerkingsvormen die producten en diensten bieden die het voor consumenten en bedrijven mogelijk maken zelf energie op te wekken, te gebruiken, uit te wisselen en op te slaan. Meer dan voorheen richten we ons op samenwerking om optimale decentrale oplossingen te vinden. We staan naast onze klanten en stellen hun belangen voorop. De basis voor dit vertrouwen van klanten is goed, zoals blijkt uit de stijgende tevredenheidscijfers.

Voortgang gemaakt

We stellen drie voorwaarden bij de keuzes die we de komende jaren willen maken: wat we doen is relevant voor de klant, het draagt bij aan de energietransitie en we maken voldoende vaart. Dat laatste wil zeggen dat we alleen nieuwe propositities brengen die snel groot en winstgevend te maken zijn. Daarbij richten we ons op drie groeidomeinen: we bouwen duurzame productiefaciliteiten zoals windparken alleen nog op verzoek van of samen met de klant (Client Sources), we ontwikkelen slimme duurzame oplossingen (Smart Sustainable Solutions) en we bieden energie als dienst (Energy as a Service). In elk van deze groeidomeinen hebben we dit jaar al veelbelovende resultaten bereikt.

In 2015 hebben we goede voortgang geboekt met het groeidomein Client Sources. Met grote energieverbruikers zoals Google, NS, AkzoNobel en KPN hebben we contracten gesloten om hun duurzame energieafname te regelen. In opdracht van deze partners bouwen we bijvoorbeeld een windpark of zonnecentrale waarmee zij in hun duurzame energiebehoefte kunnen voorzien. We werken aan verschillende Smart Sustainable Solutions, zoals smart grids die teruglevering van

elektriciteit op het bestaande netwerk mogelijk maken. Een recent voorbeeld is het project Smart Solar Charging, een bewonersinitiatief in de Utrechtse wijk Lombok. Hier worden zonnecentrales gebouwd op daken van scholen en komen er laadpalen voor elektrische (deel)auto's die zonnestroom kunnen laden én stroom uit de accu van de auto's kunnen ontladen. Stedin is nauw betrokken bij dit initiatief. Toon is bij uitstek een product dat valt binnen het groeidomein Energy as a Service. We hebben nu 225.000 Toons verkocht, ook via andere indirecte kanalen, waardoor we een breder publiek bereiken met deze intelligente thermostaat.

Slaan nieuwe weg in

Prestaties die samenhangen met het nieuwe businessmodel betreffen de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten (pagina 53). We ontwikkelen hiervoor momenteel kengetallen waarmee we onze stakeholders de voortgang kunnen laten zien. Maar intussen houden we de vaart erin. De oprichting van de businessunit Innovation & Ventures laat zien dat we met overtuiging de nieuwe weg inslaan. We hebben voor de komende jaren € 100 miljoen investeringsruimte gecreëerd voor financiering van nieuwe producten en diensten en voor participatie in start-ups. Zo hebben we in november 2015 onze activiteiten met betrekking tot het slim opladen van elektrische auto's ondergebracht in Jedlix, een nieuwe start-up. Met Tesla-rijders zijn succesvolle proeven gedaan met de SlimLaden-app die Jedlix ontwikkelde. Onze intentie is om met deze app de Europese markt op te gaan. We starten in Nederland: vanaf januari komt een publieke app beschikbaar die gebruikt kan worden bij 1.700 particuliere oplaadpunten van Eneco. Met Jedlix maakten we nog meer vaart. Tijdens de klimaatconferentie in Parijs sloten we een overeenkomst met Renault om een slimme laadapp te ontwikkelen voor de ZOE, de 100% elektrische auto van deze autofabrikant. Jedlix zal de ontwikkeling voor haar rekening nemen.

In 2015 namen we het resterende belang over in Quby, de ontwikkelaar van de intelligente thermostaat Toon, waarmee klanten hun huis steeds slimmer maken. We stellen de software ook als open source beschikbaar voor andere ontwikkelaars, zodat we snel nieuwe gebruiksfuncties en diensten kunnen toevoegen.

Willen voorkeursdienstverlener zijn

Terwijl we de transitie naar het nieuwe businessmodel met verve doorzetten, bedienen we nog steeds ruim twee miljoen klanten met elektriciteit, gas en/of warmte. Onze uitdaging ligt in het naast elkaar laten werken van beide modellen. Omdat klanten steeds meer andere producten en diensten afnemen, hebben we besloten voortaan het aantal contracten te rapporteren in plaats van het aantal klanten. Dat zegt meer over hoe succesvol we zijn in het transformatieproces. Goede performance op onze basisdienstverlening blijft essentieel om als voorkeursdienstverlener gezien te worden voor de groep vooruitstrevende klanten die meer willen dan stroom of gas afnemen. We meten onze prestaties die de kwaliteit van onze traditionele dienstverlening uitdrukken: de tevredenheid van klanten en de uitvalduur (voor elektriciteit: onderbrekingsduur). Deze prestaties zijn dit jaar beter dan in 2014. Het geeft aan dat we de focus op het belang van de klant hoog in het vaandel houden. Ook onze veiligheidsprestatie geeft uitdrukking aan de kwaliteit van ons werk, in dit geval het werk aan de energienetten en duurzame productiefaciliteiten. Het aantal arbeidsongevallen is beneden onze doelstelling gebleven, alhoewel we het nog altijd te veel vinden. Het aantal ongevallen met verzuim ten opzichte van het aantal productieve uren was volgens onze norm te hoog. Dit getal zegt iets over de gedisciplineerde manier van werken, de aandacht voor veilige werkomstandigheden en het veiligheidsbewustzijn bij management en medewerkers. We zijn niet tevreden over wat dit jaar gepresteerd is, op onderdelen kan het beter. In de samenwerking met onderaannemers op grote, complexe projecten zoals het offshore groutproject in het Prinses Amaliawindpark hebben we wel uitstekend gepresteerd: nul ongevallen bij 350.000 gewerkte uren.

Overige niet-financiële resultaten

Eneco stuurt op het principe van One Planet Thinking: we streven ernaar dat ons eigen energieverbruik en dat van onze klanten binnen de grenzen van onze planeet blijft. Die focus werpt vruchten af. Hoewel we de aarde nog altijd te veel belasten, daalt onze voetafdruk jaar na jaar. Door innovatieve oplossingen te zoeken voor een duurzamer energieverbruik van onze klanten kunnen we ook onze eigen keten duurzamer maken. Daarmee leveren we een maatschappelijke bijdrage aan het gehele systeem van de energiehuishouding in Nederland en daarbuiten.

Tijdens de klimaatconferentie in Parijs is afgesproken dat de opwarming van de aarde ruim onder de twee graden Celsius

moet blijven. Eneco Groep heeft haar uitstoot van broeikasgassen en doelstellingen tot en met 2020 in lijn gebracht met de route naar de 2 ° C-doelstelling in 2050. Dit is voor ons een logische doelstelling die voortvloeit uit onze missie 'Duurzame energie voor iedereen'. We bewaken dit doel via het One Planet Thinking-initiatief. Hiermee is Eneco wereldwijd één van de eerste bedrijven die kan aantonen dat het over haar gehele keten bijdraagt aan het realiseren van de mondiale klimaatdoelstelling.

Onze medewerkers blijken enthousiaste aanhangers van onze missie. De dynamiek die dat teweegbrengt zien we terug in het stijgende alignment met onze strategie en de motivatiecijfers. Het is essentieel dat onze medewerkers zich aangesloten voelen en zich willen inzetten om vaart te maken. In een periode waarin voor hen soms veel onzekerheid is over hun baan of toekomst bij ons bedrijf, is het verheugend te zien dat ze doorpakken en zich optimaal inzetten voor het succes van ons bedrijf. We ondersteunen hen daarbij door te investeren in hun ontwikkeling en inzetbaarheid binnen ons bedrijf.

Blijven investeren in duurzaamheid

Ieder jaar beoordeelt een aantal ngo's waaronder GreenPeace, Natuur en Milieu en de Consumentenbond alle Nederlandse stroomleveranciers. De organisaties beoordelen de leveranciers op basis van de groenheid van de geleverde stroom, stroomproductie assets en investeringen. Eneco staat dit jaar met een rapportcijfer van 6,6 op de 7^e plaats van de 37 leveranciers in Nederland. Uit het rapport van de ngo's blijkt dat er dit jaar een onduidelijkheid is geweest bij de aanlevering van onze gegevens. Dit leidde ertoe dat enkele positieve cijfers over de herkomst van onze stroom niet zijn verwerkt, met als resultaat dat Eneco dit jaar een tiende punt is gedaald. Doordat kleine leveranciers niet met grote energiebedrijven te vergelijken zijn, geven de ngo's expliciet ook een ranking van de vijf grootste bedrijven. Hier staat Eneco bovenaan.

Eneco heeft in 2015 een bedrag van € 715 miljoen geïnvesteerd in duurzame energieopwekking en infrastructuur. We realiseerden verschillende duurzame productiefaciliteiten, waaronder de plaatsing van 23.000 zonnepanelen op het dak van het KYOCERA stadion en de ingebruikname van de windparken Luchterduinen en Delfzijl-Noord. Van het totaalvolume aan elektriciteit dat we hebben geleverd aan klanten was 25% (4,4 TWh) duurzaam geproduceerd, een toename ten opzichte van de 20% in 2014. In 2015 is het aandeel windenergie in Nederland toegenomen met 535 MW (473.000 huishoudens). Zo'n 225 MW hiervan heeft Eneco geplaatst.

Acceptatiegraad slimme meters hoger

Stedin en Joulz Service Provider zijn opgegaan in een nieuwe netbeheerorganisatie die dit jaar verder is ingericht. De samenvoeging moet structureel tot lagere kosten en hogere

productiviteit en kwaliteit leiden. In 2015 is ook het onderdeel van Stedin Meetbedrijf dat de particuliere markt bediende ondergebracht bij Stedin Netbeheer. Deze stap hebben we gezet om het project Grootschalig Aanbieden Slimme meters beter te stroomlijnen. Er is nu een geoliede machine die voor de opdracht staat om de komende jaren miljoenen huishoudens te voorzien van een slimme meter. Vanaf april 2015 heeft Stedin 238.000 slimme meters aangeboden aan klanten in haar netgebied. 80% van de klanten heeft het aanbod geaccepteerd. De overheid streeft naar hogere cijfers. In het verband van Netbeheer Nederland gaan alle netbeheerders zich inspannen om met een nieuw communicatie-initiatief de acceptatiegraad te verhogen.

Financieel resultaat

We kijken tevreden terug op onze financiële resultaten en zien dat de diverse kostenbesparingsprogramma's bijdragen aan het resultaat en extra investeringen in innovatie mogelijk maken. Het bedrijfsresultaat is weliswaar met 334 miljoen 8% lager dan in 2014, maar het nettoresultaat is met 208 miljoen vergelijkbaar met vorig jaar (206 miljoen). Ook dit jaar heeft Eneco haar creditrating met een A- rating op een stabiel niveau gehouden.

Aandeelhouders

We zijn een bedrijf dat geworteld is in de lokale omgeving. Onze kring van aandeelhouders, 53 gemeenten, past daar goed bij. Het is ook in hun belang dat Eneco goede resultaten boekt. Het dividend dat wij uitkeren vormt vaak een aanzienlijk deel van de gemeentelijke begroting. Bovendien hebben vrijwel alle gemeenten een duurzaam beleid. Ook op dat terrein zetten we in op samenwerking.

Risico's en dilemma's

Eneco maakt deel uit van een systeem waarin vele belanghebbenden een rol of stem hebben. Soms zijn de belangen tegengesteld. Zoals die van omwonenden die bezwaren hebben tegen de komst van een windpark op land of zee, terwijl dergelijke oplossingen essentieel zijn voor de verduurzaming van de energiehuishouding.

Ook de roep om reële beprijzing van vervuilende stoffen zoals CO₂ is voor de ene partij gunstig en voor de andere een belemmering. Eneco blijft met de verschillende partijen in dialoog om een stem te hebben in de besluitvorming en in de afwegingen daarvoor. We beperken onze eigen risico's door scherpere keuzes te maken. Met ons groeidomein Client Sources maken we dat duidelijk. Bouwen voor de klant betekent dat we alleen nog nieuwe duurzame productie ontwikkelen samen met of in opdracht van een klant die de stroom afneemt. Maar ook als er voldoende support voor is in de directe omgeving. Voorbeeld van zo'n project is het windpark Delfzijl-Noord dat we bouwden voor Google.

In de ontwikkelingsprojecten zijn er ook tegenvallers. Het Navitus Bay offshore windpark (UK), waar we sinds 2012 de voorbereidingen voor de bouw aan het treffen waren, kreeg hiervoor geen vergunning van het Britse ministerie van Energie en Klimaatverandering. Na rijp beraad hebben we besloten dit besluit niet aan te vechten. De Raad van Bestuur dankt alle betrokken gemeenten aan de Britse Zuidkust en alle belanghebbenden, waaronder de potentiële leveranciers, voor hun betrokkenheid bij dit project. Een tegenvaller deed zich ook voor bij het Prinses Amaliawindpark. Hier werden we geconfronteerd met een ontwerpfout, die tijdig moest worden hersteld om toekomstige schade of mogelijke onveilige situaties te voorkomen. Alle 60 windmolens zijn hersteld. Met de reparatie die volledig voor rekening van Eneco kwam, is het probleem fundamenteel verholpen. Overigens heeft het herstelproject niet geleid tot productieverlies. Het Amaliawindpark heeft de afgelopen jaren een zeer voorspelbare hoge productie gekend.

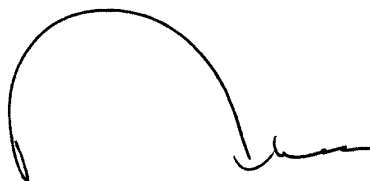
Met het bedrijf Air Liquide tekende Eneco een vernieuwd contract voor de afname van energie, geproduceerd door Pergen. Dit is een efficiënte, betrouwbare en flexibele centrale die gas omzet in elektriciteit en stoom voor industrieel gebruik. Met dit contract kwam er voor beide partijen een bevredigend einde aan een dispuut over garantstellingen.

De toekomst

De toekomst van ons bedrijf ziet er anders uit nu toezicht-houder ACM door middel van een handavingsbesluit heeft aangekondigd dat Eneco conform de Wet Onafhankelijke Netbeheerders uiterlijk 31 januari 2017 de productie- en commerciële activiteiten en de netbeheeractiviteiten moet splitsen. Op 13 januari 2016 diende Eneco een bezwaarschrift in tegen dit handavingsbesluit. Bij het verschijnen van dit jaarverslag was de uitkomst van deze bezwarenprocedure niet bekend.

Verder loopt de verwijzingsprocedure bij het Gerechtshof van Amsterdam door. In deze procedure moet het Gerechtshof onder andere toetsen of het groepsverbod strijdig is met het eigendomsrecht zoals vastgelegd in het Eerste Protocol van het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens. Een uitspraak van het Gerechtshof wordt binnen een tot twee jaar verwacht en zou er toe kunnen leiden dat het groepsverbod alsnog onverbindend wordt verklaard. Desondanks zien we ons gedwongen voorbereidingen te treffen om de splitsing te effectueren conform het handhavingsbesluit van ACM. Eneco bereidt in dat kader een gewijzigd splitsingsplan voor, dat zij in de eerste helft van 2016 bij ACM zal indienen.

Mede namens mijn collega's in de Raad van Bestuur, Guido Dubbeld, Kees-Jan Rameau en Marc van der Linden, nodig ik u uit om in meer detail kennis te nemen van onze prestaties in 2015.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping arch followed by a smaller, more detailed flourish.

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

Trends en ontwikkelingen

Relatie met onze strategie

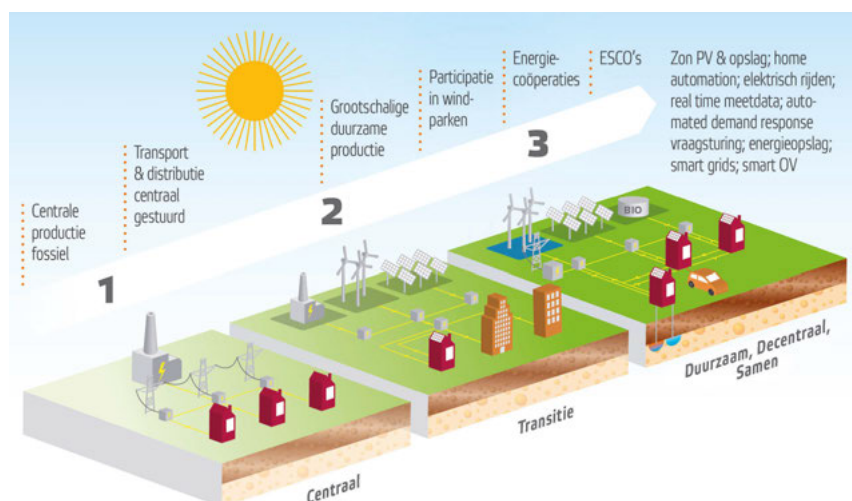
De energiewereld verandert. We gaan van een centraal en conventioneel georganiseerd energiesysteem naar een systeem dat decentraal en duurzaam is. Klanten hebben méér en méér de behoefte om hun energievoorziening in eigen hand te hebben. Slimme technologieën maken het steeds meer mogelijk om specifieke klantbehoeften in te vullen.

De energietransitie voltrekt zich volgens de verwachtingen die we eerder hebben gedeeld in onze analyses. We bevinden ons nu in fase twee (zie schema). Het aandeel duurzame energie is toegenomen, met name door grootschalige duurzame projecten, en de energieproductie wordt nog steeds vooral centraal georganiseerd. Naast de plannen om de duurzame energiehuishouding met behulp van grootschalige projecten te realiseren, zoals grootschalige Wind op Zee uit het Energieakkoord, zien we nu een parallelle trend van decentralisatie van energiesystemen (fase 3). Om tot een werkelijk duurzame energiehuishouding te komen zijn er nog de nodige uitdagingen maar ook veel kansen. We beschrijven hier de meest relevante.

Hindernissen voor duurzaam

In 2020 moet 14% van de energie uit duurzame bronnen komen, oplopend naar 16% in 2023. Volgens de meest recente berekeningen van ECN in de Nationale Energieverkenning 2015 wordt de doelstelling van 14% in 2020 niet gehaald. Naar verwachting blijft het aandeel duurzame energie steken op 12,4%.

Voor de ingewikkelde en langdurige procedures voor de bouw van windmolens op land en voor het aanleggen van warmtenetten zitten de snellere verduurzaming in de weg. Het weinig concrete langetermijnperspectief in Nederland maakt het bovendien moeilijk om keuzes te maken over de nodige innovaties. Verder besparen de industriële sector, de transportsector en huishoudens minder energie dan wat in het Energieakkoord als additioneel doel werd gesteld.



Lage elektriciteitsprijs

De vraag naar elektriciteit is door de economische crisis flink gedaald. Daardoor daalden ook de elektriciteitsprijzen. Klanten profiteerden hiervan. Energiebedrijven zien het terug in hun omzet. Hoewel het nu economisch beter gaat, blijft de prijs laag. Enerzijds door het efficiëntere energiegebruik van klanten, anderzijds door het grotere aanbod van duurzame energie. De marginale productiekosten van zon- en windenergie zijn relatief laag. Deze systemen bieden hun energie dan ook goedkoop aan op de markt en verdringen de conventionele centrales. De afgelopen jaren is al een groot aantal centrales, vooral gascentrales, stilgelegd.

Meer CO₂-uitstoot door goedkope kolen

Op internationaal niveau zijn de grondstofprijzen van kolen, olie en gas flink gedaald. Met name de prijs van kolen is erg laag. Daardoor draaien vooral kolencentrales, terwijl de relatief dure, maar ook schonere gascentrales stilstaan. Ondanks de flinke daling in de gasprijs, zijn de marges (d.w.z. spark spreads) op gascentrales nog altijd overwegend negatief, waardoor zelfs nieuwe gascentrales worden uitgezet. Hoewel de uitstoot van CO₂ in Nederland sinds 2010 is gedaald, is nu het tij gekeerd. In 2014 steeg de CO₂-uitstoot van energiebedrijven. In de eerste twee kwartalen van 2015 was deze zelfs hoger dan in dezelfde periode in 2014. Ook de totale uitstoot van CO₂ in Nederland steeg in deze periode.

Lage CO₂-prijs

ETS staat voor Emissions Trading System en is het Europese handelssysteem voor het recht om CO₂ uit te mogen stoten. Bedrijven die CO₂ uitstoten moeten hiervoor betalen door CO₂-emissierechten op de markt te kopen. Dit prikkelt bedrijven om te investeren in productiemethodes die minder CO₂ uitstoten. ETS werkt op dit moment echter onvoldoende. De prijs van emissierechten is veel te laag, waardoor investeringen in duurzame energie, in energie-efficiency en in innovatie onvoldoende worden gestimuleerd. We zien juist een tegenbeweging: door de lage CO₂-prijs neemt het aandeel vervuilende kolen in de Nederlandse energiemix de laatste tijd toe. Volgens de Nationale Energieverkenning 2015 komt de CO₂-prijs bij ongewijzigd beleid in 2030 niet uit boven de € 15 tot € 20 per ton. De CO₂-prijs is voor Eneco een gegeven, waar zij niet op kan sturen. Omdat de huidige lage CO₂-prijs niet zal zorgen voor het verdringen van kolen uit de energiemix, lobbyt Eneco voor een vervroegde sluiting van kolencentrales.

Gascentrales blijven nodig

Zolang duurzame energieproductie nog onvoldoende is om alle klanten van energie te voorzien zijn gascentrales nodig. Om leveringszekerheid te garanderen streven regeringen en landelijke netbeheerders op Europees niveau bovendien naar een integrale aanpak en één 'Europese markt', door bijvoorbeeld de interconnectiecapaciteit (netverbindingen met omliggende landen) uit te breiden.

In 2015 is de nieuwe internationale marktkoppeling Flow Based geïntroduceerd. Hoewel Flow Based de grenscapaciteit over West-Europese markten moet optimaliseren, zorgt het ook voor volatielere markten in 'kleine' landen.

Prijs blijft belangrijk

Jaarlijks stappen steeds meer mensen over op een andere leverancier. In 2015 was dat 13,3% volgens ACM, het jaar ervoor 12,2%. De belangrijkste reden hiervoor is een lagere prijs. Vooral prijsvergelijkingssites spelen hierbij een rol, maar steeds vaker spreken energiebedrijven klanten direct aan, bijvoorbeeld thuis of tijdens het winkelen. Door klanten een directe korting te geven, proberen zij hen te overtuigen om over te stappen.

Naast deze vorm van prijsconcurrentie zijn er ook initiatieven van consumenten om collectief energie in te kopen om op die manier korting te bedingen. Bij deze prijsgedreven inkoop van energie is er nog onvoldoende aandacht voor de mate waarin energiebedrijven hun klanten ondersteunen in het verduurzamen van hun energievoorziening.

Kansen voor duurzaam

Hoewel een lage prijs voor energie vaak een reden is om over te stappen, zijn steeds meer consumenten bereid om te investeren in de opwekking van hun eigen energie. Het aantal lokale initiatieven van onder andere coöperaties, crowdfunding, bedrijven en particuliere huishoudens die ervoor kiezen om zelf in hun eigen energiebehoefte te voorzien (prosumers) is sterk in opkomst. Met name de installatie van fotovoltaïsche systemen (PV-systemen) op daken, waarvan de kostprijs sinds 2009 met maar liefst 70% is gedaald, steeg de afgelopen jaren explosief. Er zijn nu bijna 280.000 Nederlandse huishoudens met geregistreerde zonnepanelen.

Het moment dat stroom uit duurzame systemen dezelfde kostprijs heeft als conventionele energie uit het stroomnet komt steeds dichterbij. Hoewel nu nog vooral overheidsmaatregelen de overgang naar duurzame energie aanjagen, kan in de toekomst prijsconcurrentie leidend worden.

Warmtevoorziening duurzamer

Met de publicatie van de Warmtevisie in 2015 wil het kabinet een trendbreuk veroorzaken naar verduurzaming van de warmtevoorziening. Gas krijgt een minder dominante rol. Warmte wordt in de toekomst meer geproduceerd met duurzame middelen, zoals restwarmte, geothermie, biomassa en warmte- en koudeopslag (WKO).

Naast gas en duurzame warmte worden steeds vaker elektrische warmtepompen ingezet in huishoudens. Deze pompen gaan, al dan niet in hybride vorm (in combinatie met gas), de traditionele cv-ketel op veel plekken vervangen. In Nederland zijn er al 'all-electric wijken', zoals bijvoorbeeld de

nieuwbouwwijk Hoog Dalem in Gorinchem met woningen zonder gasaansluiting.

Op dit moment zijn veel gasleidingen in Nederland toe aan vervanging. Het zou wenselijk zijn dat we per geval (decentraal) kijken naar de beste optie: opnieuw investeren in gasleidingen, vervangen door duurzame warmteleidingen of een combinatie van beide, of all-electric wijken.

Andere manier van samenwerken

Door de combinatie van de trends decentralisatie en elektrificatie ontstaan er verschillen op lokaal niveau. De energietransitie manifesteert zich in elke wijk anders. Op lokaal niveau ontstaat er een variërende mix aan lokale energieopwekkingssystemen naast een variërende energievraag. Deze vraag is afhankelijk van bijvoorbeeld het gebruik van elektrische auto's en warmtepompen of de aanwezigheid van grote industriële bedrijven. Deze verscheidenheid in decentrale energievraag en -aanbod binnen de clusters vereist een andere, klantgeoriënteerde aanpak. Nauwe samenwerking tussen partijen moet leiden tot de beste oplossingen op lokaal niveau.

Elektrificatie daagt uit tot nieuwe oplossingen

Door toenemende elektrificatie en lokale verschillen in elektriciteitsopwekking en -verbruik raakt het net op bepaalde plekken overbelast. Om deze problemen het hoofd te bieden brengen veel netbeheerders hun elektriciteitsstromen in kaart en proberen marktpartijen de flexibiliteit in de vraag naar en het aanbod van energie op lokaal niveau te vergroten om het lokale evenwicht te behouden.

Tesla heeft in 2015 al een grote stap gezet met de introductie van haar thuisbatterij, de Powerwall, waarbij stroom uit zonnepanelen gebruikt wordt om de auto op te laden of om een woning van elektriciteit te voorzien. Ook op centraal niveau onderzoeken netbeheerders flexibiliteitsopties om de afnemende conventionele flexibiliteit op te vangen.

Slimme technologieën ook in de energiemarkt

'Slim' en 'energie' gaan steeds meer samen. Dit komt vooral door de toenemende productie van duurzame energie en de daaruit voortvloeiende vraag naar meer flexibiliteit en controle over het (eigen decentrale) energiesysteem. Door het invoeren van slimme meters en de installatie van intelligente thermostaten in gebouwen krijgen klanten en energiebedrijven steeds beter inzicht in het energieverbruik. Dit leidt tot meer controle en flinke energiebesparingen voor de klant en een betere afstemming van vraag en aanbod van energie.

Er zijn steeds meer mogelijkheden om voor de klant waarde toe te voegen. Met name nieuwe diensten die de flexibiliteit en integratie van energiesystemen vergroten zorgen voor toegevoegde waarde. Apps zorgen voor het slim laden van

elektrische auto's en via intelligente toepassingen wordt zonne-energie van dakpanelen opgeslagen in batterijen.

Grote bedrijven zetten energie in voor bedrijfsdoelen

Bedrijven verbinden energie steeds meer met hun achterliggende functionele behoeften en bedrijfsdoelen. Zij willen bijvoorbeeld hun transport vergroenen, of werkruimtes met een comfortabel binnenklimaat dat de productiviteit van werknemers verhoogt. Energie moet steeds vaker duurzaam, maar ook betaalbaar en betrouwbaar zijn en moet via slimme toepassingen bijdragen aan de bedrijfsdoelen.

Nieuwe mogelijkheden, nieuwe markten

Door deze ontwikkelingen ontstaan er nieuwe mogelijkheden en markten. Er komen nieuwe businessmodellen en oude businessmodellen worden aangepast om deze trends te volgen. Hoewel deze nieuwe markten kansen met zich meebrengen, verschijnen er ook nieuwe concurrenten op de energiemarkt. Om deze concurrentie het hoofd te bieden veranderen energiebedrijven in heel Europa hun strategie. Zij krijgen steeds meer aandacht voor duurzame energie en de klant.

Eneco richt zich al jaren op duurzame energie en doet dit samen met haar klanten. In dat opzicht ligt Eneco voor op de meeste Europese energiebedrijven. Om deze voorsprong te behouden en uit te breiden, zetten we, op basis van de ontwikkelingen en trends, nog een stap verder vooruit. Begin 2015 heeft Eneco haar strategische koers aangescherpt en legt zij een zwaarder accent op de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten. Om relevant te blijven voor huidige klanten en om nieuwe klanten aan te trekken zetten we in op innovatie, samenwerking en snelheid. De vernieuw(en)de strategie zetten we uiteen in het onderdeel Aangescherpte strategie (pagina 17).

Strategie aangescherpt

Eneco helpt klanten aan leidende rol in energietransitie

In 2015 heeft Eneco Groep haar koers verlegd. In samenwerking met onze klanten en externe partners transformeren we ons van energieleverancier tot dienstenleverancier en tot een platform dat de vraag naar en het aanbod van duurzame energie op lokaal niveau op elkaar afstemt. Zo kunnen burgers en bedrijven hun eigen energie steeds verder verduurzamen.

Onze missie – Duurzame energie voor iedereen

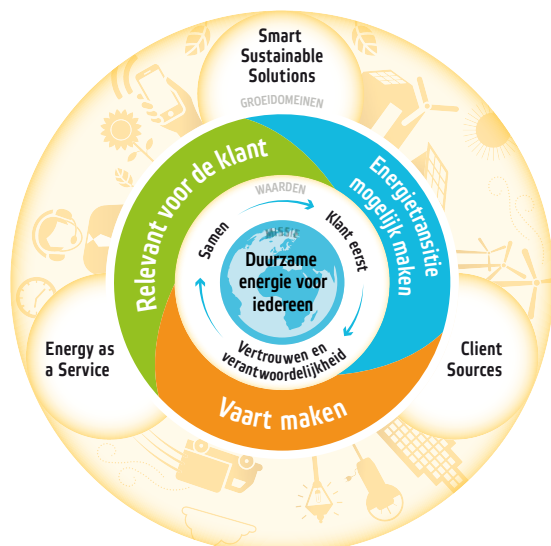
Onze missie Duurzame energie voor iedereen staat sinds 2007 als een huis. We zijn pas geslaagd als het energieverbruik van onze klanten en onszelf binnen de grenzen van het Herstellend Vermogen van de aarde is gebracht (*One Planet Thinking*).

De trends in de energiemarkt maken onze missie relevanter dan ooit. Met onze visie Duurzaam, Decentraal, Samen liepen we vooruit op de markt. Nu zien we dat de energietransitie in toenemende mate decentraal doorzet. Hiermee gaat een nieuwe fase van onze visie in. We moeten onze rol aanpassen

aan wat de klant in deze nieuwe fase van ons verwacht. Daar hoort een aangescherpte strategie bij.

Onze aangescherpte strategie

Tot nu concentreerden we ons vooral op het verduurzamen van ons eigen centrale energieaanbod. Vanaf nu richten we ons nog meer op samenwerking en gaan we als partner op zoek naar optimale (decentrale) oplossingen voor de verduurzaming van onze klanten. Als bedrijf dat wil opereren vanuit de coöperatieve gedachte ontwikkelen we producten en diensten waarmee burgers en bedrijven met elkaar, en met ons, hun eigen energie



op kunnen wekken, consumeren, uitwisselen en opslaan. Ons doel is dat Eneco in 2020 de partner van keuze is voor de verduurzaming van zowel klanten als partners.

In de kern van de strategie huist onze missie, die bepaalt de koers. Daaromheen liggen onze cultuurwaarden 'Samen', 'Vertrouwen geven en verantwoordelijkheid nemen', en 'Klant centraal'. Ze vormen de leidraad voor onze dagelijkse activiteiten en ons gedrag en zijn de succesfactoren in het waarmaken van onze strategie. De strategische principes vormen in samenhang de motor van onze transformatie. De keuzes die we maken moeten voldoen aan die principes: 'Relevant voor de klant', 'Bijdragen aan de energietransitie' en 'Vaart maken'. In ons nieuwe businessmodel zetten we in op drie groeidomeinen: 'Client Sources', 'Smart Sustainable Solutions' en 'Energy as a Service'. De strategie lichten we in dit hoofdstuk verder toe aan de hand van de drie strategische principes.

Relevant voor de klant

We voegen waarde toe voor de klant door in te spelen op hun behoeften met vernieuwende producten en diensten. We zorgen dat de energielevering voor klanten betaalbaar en betrouwbaar is. Door de toename van slimme technologieën in de energiewereld kunnen we, naast flexibiliteit, ook op steeds meer andere manieren waarde voor onze klanten toevoegen.

Hiervoor richten wij ons op deze doelen:

- Klanten willen meer controle over hun energie en zien energie steeds meer als een middel dat bijdraagt aan andere doelen. We richten ons op het vervullen van deze achterliggende behoeften.
- We versterken én versnellen de ontwikkeling van een vernieuwend portfolio van producten en diensten vóór en ván onze klanten.
- We zorgen dat energie bijdraagt aan de doelen die bedrijven zichzelf stellen.
- We zoeken proactief naar versterking en verbetering op gebieden waar wij de klant willen begrijpen en ondersteunen.

De energietransitie mogelijk maken

We richten ons op slimme duurzame oplossingen om de energietransitie mogelijk te maken en de maatschappelijke kosten ervan laag te houden.

Decentrale productie en de groeiende inzet van elektrisch vervoer zorgen voor 'nieuwe' pieken in de elektriciteitsdistributienetten. Om de betrouwbaarheid van levering - en daarmee het comfort van de klant - te waarborgen stemmen we de vraag naar en het aanbod van energie binnen een wijk en tussen wijken onderling goed op elkaar af. Zonder de toepassing van intelligente (decentrale) flexibiliteit zijn grote investeringen in netverzwaring nodig.

Wij richten ons op deze doelen:

- We zoeken op gebiedsniveau naar de optimale mix van energiesystemen tegen de laagste maatschappelijke kosten.
- We treden op als energieplatform en werken op lokaal niveau samen met stakeholders om die optimale mix te realiseren.
- We bouwen aan sterke relaties en strategische partnerschappen met klanten.
- We werken vanuit de coöperatieve gedachte op basis van gelijkwaardigheid met klanten.
- Nieuwe toetreders op de energiemarkt benaderen we niet direct als concurrenten, maar we onderzoeken of we via een strategische overeenkomst met deze partijen juist voordeel kunnen behalen en de energietransitie vorm kunnen geven.

Vaart maken

De plannen zijn er, maar de verduurzaming in de landen waar Eneco actief is, gaat niet snel genoeg. Bovendien verandert de energiemarkt en dienen nieuwe concurrenten zich aan. Om voorop te blijven lopen in de transitie naar betaalbare en betrouwbare duurzame energie zijn we slagvaardig en moeten we vaart maken.

Vaart maken betekent dat we er zo snel mogelijk voor zorgen dat we onze bestaande kennis en kwaliteiten, onze klantenbasis en onze activiteiten op een relevante manier kunnen inzetten voor de energietransitie. We maken vaart door proposities snel grootschalig aan te bieden en winstgevend te maken.

We richten ons op deze doelen:

- We blijven de noodzaak van de energietransitie uitdragen en benadrukken. Dit vraagt om overtuigingskracht en 'thought leadership'.
- We zoeken naar partnerschappen en samenwerking met andere partijen om onze slagkracht te vergroten.
- Om voldoende schaal te creëren voor onze diensten en producten richten we ons op uitbreiding van onze activiteiten in het buitenland.
- We letten op de schaalbaarheid van onze diensten en richten ons op de ontwikkeling van commerciële en kopieerbare projecten.

Groeidomeinen

We transformeren van traditioneel energiebedrijf naar dienstverlener. We worden bedenker van slimme en innovatieve oplossingen. Daarbij staat het belang van de klant centraal. De klant staat aan het roer.

Client Sources: bouwen voor de klant

Assets en infrastructuur bouwen we enkel nog in opdracht van of samen met de klant. Onze zakelijke klanten stellen we op deze manier in staat hun bedrijfsvoering aantoonbaar te

verduurzamen in lijn met hun bedrijfsdoelen. Met dezelfde financiële middelen vergroten we de duurzame productie, verhogen wij het vertrouwen in onze investeringen en delen we het risico met de partner.

Belangrijke voorbeelden zijn onze partnerschappen met NS en Google, die hun energievoorziening wilden vergroenen. Voor een beschrijving zie Nieuwe producten en diensten (pagina 53).

Smart Sustainable Solutions: slimme duurzame oplossingen

In dit groeidomein ontwikkelen we slimme oplossingen die vraag, aanbod en backup-oplossingen beter op elkaar afstemmen, zodat de impact op de infrastructuur beperkt is en consumenten en bedrijven optimaal gebruik maken van duurzame assets.

Samen met onze zakelijke klanten gebruiken we beschikbare data om processen te optimaliseren en de aanwezige flexibiliteit te benutten. De IT-component in onze activiteiten wordt op deze manier core business. Het slimmer maken van systemen en het gebruik van data en analyse passen we in alle onderdelen van Eneco toe. We investeren in innovatie binnen ons bedrijf en door te participeren in start-ups. Ook sluiten we ons aan bij collectieven zoals DE Unie.

Het slimmer aansturen van de energievraag hebben we bijvoorbeeld toegepast bij een groep tuinders. Door het slimmer regelen van hun warmtebuffers konden we de systeemkosten voor stadsverwarming in Rotterdam verlagen. Voor een beschrijving zie het onderdeel Nieuwe producten en diensten (pagina 53).

Energy as a Service

De behoeften van onze klanten bepalen de vraag naar duurzame energie. Zij vragen niet om energie op zich, maar willen een comfortabel klimaat in huis, voorspelbare energiekosten en een veilige installatie. Energie is meer dan de levering van elektriciteit, gas of warmte. Energie ontwikkelt zich tot een serviceproduct, dat gericht is op de wensen van de klant. Door een beter inzicht in de behoeften van onze klanten versterken én versnellen we de ontwikkeling van een vernieuwend portfolio van producten en diensten vóór en ván onze klanten.

Ook voor zakelijke klanten richt Eneco zich op Energy as service. Met behulp van data en slimme technologieën geven we onze zakelijke klanten meer controle over hun energievoorziening. Via diensten zorgen we ervoor dat energievoorziening bijdraagt aan de doelen die bedrijven zichzelf stellen.

De kenmerkende drager van dit groeidomein is ons digitale platform Toon. De functies van Toon, die begon als slimme thermostaat, worden steeds verder uitgebreid. Voor een

beschrijving zie het onderdeel Nieuwe producten en diensten (pagina 53).

Wat hebben we nodig om succesvol te zijn ?

Onze waarden 'Samen', 'Klant eerst' en 'Vertrouwen geven en verantwoordelijkheid nemen' vormen de leidraad in ons dagelijks werk. We werken samen met collega's, ondernemers en experts. We bouwen aan sterke relaties en partnerschappen met klanten en aandeelhouders. Zo vergroten we onze kennis en impact. Aan de basis staat het vertrouwen van de klant. We richten ons op samenwerking en bieden hoogstaande producten en diensten, waarbij de klanten zelf de regie hebben, en ondersteunen hen bij het realiseren van duurzame energievoorziening. Extern leiderschap maken we alleen waar als we intern ook leiderschap tonen. We vernieuwen steeds sneller onze kennis en vaardigheden. Door elkaar vertrouwen te geven en verantwoordelijkheid te nemen houden we elkaar scherp en transformeren we tot een wendbare, prestatiegerichte organisatie.

Vertrouwen in en van onze partners is een belangrijke basis om samen de verbinding aan te gaan. Om duurzame energie in de toekomst betaalbaar en betrouwbaar te houden moet Eneco een stevige partner zijn. Dit betekent dat winstgevendheid erg belangrijk is omdat we zo voldoende toegang houden tot het benodigde kapitaal. Daarom streven we naar activiteiten met korte terugverdientijden. Bovendien letten we scherp op de schaalbaarheid van onze diensten die we rondom de strategie ontwikkelen. We richten ons minder op proeftuinen en meer op commerciële en kopieerbare projecten.

Om nóg meer vaart te kunnen maken richt Eneco zich op uitbreiding van haar activiteiten in het buitenland.

Internationalisatie is een belangrijk middel om voldoende schaal te creëren voor onze diensten en producten. Bovendien zorgen we op deze manier voor de gewenste spreiding in risico's met betrekking tot regelgeving. Ook zijn we dan beter voorbereid op het opvangen van de verschillen tussen de landen in de snelheid waarmee de klant bij innovatieve oplossingen betrokken wordt.



'Klein en groot trekken samen op'

Paul Stolte (links)
Mede-oprichter
LochemEnergie

Paul van der Hoeven (rechts)
Innovatiemanager Eneco

LochemEnergie en Eneco

Lokaal duurzame energie opwekken en gebruiken, en energie besparen – dat waren de doelstellingen van LochemEnergie bij de oprichting in 2011. En zie nu: vijf jaar later zijn er vier zonnecentrales die samen honderd huishoudens van energie kunnen voorzien. Bovendien is het gelukt bewoners meer inzicht te bieden in hun verbruik, leidend tot verandering van gedrag: alleen al daardoor is 15 procent energie bespaard.

Paul Stolte, een van de oprichters van de energiecoöperatie LochemEnergie, raakt nog steeds enthousiast als hij uitlegt hoe de burgers in Lochem zelf aan de knoppen zitten als het om hun energievoorziening gaat. Het kwam niet vanzelf. De oprichting en groei van het lokale energiebedrijf is een verhaal van vallen en opstaan. 'En we hebben al die jaren erg veel geleerd', zegt hij. 'We leren nog elke dag.'

LochemEnergie was een van de twaalf smartgridproeftuinen van het ministerie van Economische Zaken. Dat heeft zeker geholpen bij de opstart. Toch heeft het nog tot begin 2016 geduurd voordat ook de fiscale regelgeving werd aangepast. 'Wij, en andere partijen hebben er hard aan getrokken om een beter financieeringsmodel tot stand te brengen voor collectieve zonneparken. Het Postcode-roosstelsel dat was bedacht als onderdeel van het Energieakkoord is inmiddels sterk verbeterd. Wie participeert in een zonnecentrale krijgt nu ook de volledige energiebelasting terug.'

Eigen meter

LochemEnergie wil dat de opgewekte stroom volledig zelfstandig kan worden gemeten. De coöperatie wil zelf genieten van de opbrengsten. Daarvoor is een aparte aansluiting met een aparte meter nodig. En dat loopt al gauw in de papieren. Gelukkig is er nu een goed alternatief, tot vreugde van Stolte en zijn coöperatie: de Lokaal Duurzame Energie-aansluiting. 'We liften mee op de grootverbruikaansluiting van de organisatie waar onze zonnepanelen op het dak liggen, maar hebben wel een aparte meter. De eerste LDE is in Lochem geïnstalleerd als onderdeel van de smartgridproeftuin. We zijn nog aan het finetunen, want helemaal vlekkeloos loopt het nog niet, maar deze ontwikkelingen zijn wel erg belangrijk voor ons: nu kunnen we doorbouwen.'

De nieuwe wereld

Eneco, sinds 2013 de energieleverancier van de coöperatie, neemt vijftien jaar lang de zonnestroom af. Dat biedt de coöperatie ook op termijn financiële ademruimte. 'Dergelijke lokale initiatieven zijn nu gangbaarder, maar in 2013,

toen we voor het eerst om de tafel gingen zitten, had LochemEnergie een voortrekkersrol. Lokaal met bewoners duurzame energie opwekken was zeker innovatief, en eigenlijk is het dat nog steeds', zegt Paul van der Hoeven, Innovatiemanager bij Eneco. 'We steunen meer initiatieven om zo'n zonnepark te realiseren met lokale stakeholders. Dat is de nieuwe wereld waar we nu al in zitten.'

Korting voor de leden

'Wij vinden het belangrijk dat we een energieleverancier hebben die solide is en die dezelfde visie deelt. Daarom hebben we gekozen voor Eneco', vertelt Stolte. 'Eneco biedt een attractief aanbod voor onze leden. Ze krijgen een jaarlijkse korting, het loont om lid te zijn van onze coöperatie.' Bovendien biedt Eneco praktische ondersteuning. Van der Hoeven: 'Lochem heeft zelfstandige slagkracht. Maar voor zaken als stroominnamecontracten, energieadministratie of verrekningen van de opgewekte stroom zijn wij de stabiele partij op de achtergrond. Wij zetten onze schaal in om een lokaal initiatief zoals LochemEnergie tot bloei te laten komen', aldus Van der Hoeven. Daarin schuilt de kracht van de samenwerking, vindt ook Stolte. 'Wij zijn het gezicht naar de klant toe, maar je moet niet al die administratieve rompslomp willen als kleine club.'

Vele kleintjes maken één grote

De coöperatie heeft nu zevenhonderd leden en wil binnen drie jaar groeien naar tweeduizend. Stolte: 'Als we een duurzame coöperatie willen zijn, moeten we meer omvang hebben, dan kunnen we een basisorganisatie opbouwen waarmee we onze toekomstplannen verder kunnen realiseren.' Ambities zijn er genoeg. LochemEnergie wil meer zonne-energie in de gemeente, heeft plannen voor twee waterkrachtcentrales en samen met de ons omliggende coöperaties ontwikkelen we nu ons eerste windpark. 'Wij streven naar de optimale mix van bronnen om de energievraag en het energieaanbod goed op elkaar af te kunnen stemmen en de pieken te vermijden, want die zijn duur. Waterkracht zorgt voor de balans over de dag, wind voor een aanvulling als

er te weinig aanbod is – de zon schijnt immers niet altijd.' Voor zonne-energie blijft het voorlopig bij relatief kleinschalige projecten. Meer is beter, zo vinden ze in Lochem, vele kleintjes maken samen één grote.

Op zoek naar gouden formule

Wat Eneco betreft kan de lokale ontwikkeling niet snel genoeg gaan. 'Uiteindelijk wil je dingen niet eenmalig doen. Je wilt ervan leren en verbeteringen doorvoeren', stelt Van der Hoeven. 'De gouden formule, daar zijn we naar op zoek. Dan kunnen we opschalen en meer impact maken. Het gevaar is dat wij in onze haast de neiging hebben over lokale belangen heen te stappen. Je merkt dat klein en groot goed met elkaar kunnen samenwerken, maar we moeten leren elkaars rol en positie te respecteren. Toch zien we heel goed dat we elkaar nodig hebben om de gezamenlijke ambities te realiseren.' Stolte beaamt dat op deelgebieden nog wel verbeteringen nodig zijn, maar geeft tegelijk aan dat LochemEnergie en Eneco juist hun opgedane kennis en ervaring kunnen inzetten voor de toekomstige generatie coöperaties. 'Zo kunnen we samen de versnelling in de energietransitie tot stand brengen.'

Vraagstukken

Wat kan beter?

De dagelijkse praktijk confronteert ons met vraagstukken die ons beperken bij het bereiken van onze doelstellingen. We zoeken dan naar oplossingen en gaan in gesprek met ketenpartners om samen alternatieven te bedenken.

Klanttevredenheid

Klanten beschouwen energie als een vanzelfsprekende dienst die altijd beschikbaar moet zijn tegen de laagste prijs. Eneco heeft met haar duurzame koers aangetoond dat betaalbaarheid en de vanzelfsprekende beschikbaarheid van energie hand in hand kunnen gaan met het leveren van een bijdrage aan een schonere wereld. Die inzet zien we beloofd: de Net Promoter Score (pagina 34) steeg in het afgelopen jaar van -21 naar -12. De Net Promoter Score (NPS) is een methode die ondernemingen gebruiken om te meten in welke mate onze klanten Eneco aanbevelen bij anderen. Voor energiebedrijven is de NPS traditioneel laag. De stijging van onze NPS is een prima stap vooruit, maar het is nog steeds een relatief lage score vergeleken met bedrijven in andere sectoren. Het tegenovergestelde is het geval bij de NPS van klanten die een Toon-thermostaat hebben aangeschaft. Die score is positief. Ook zijn Toon-klanten loyaler aan de onderneming. Eneco ziet dit als een blijk van vertrouwen in haar strategische koers. Klanten belonen Eneco voor de ontwikkeling van een product en de bijbehorende diensten, die van toegevoegde waarde zijn voor de manier waarop klanten tegenwoordig willen omgaan met hun energiehuishouding.

Vaart maken

De energiesector verandert snel van een centraal gestuurd model van opwekking, distributie en levering naar een decentraal gestuurd model waarbij energie lokaal wordt opgewekt, opgeslagen en uitgewisseld. De klant krijgt steeds meer controle over zijn eigen energievoorziening en maakt hierbij maximaal gebruik van de beschikbare technologische innovaties. Eneco is met haar duurzame strategie een van de koplopers in de energietransitie. Om die koplopersrol te kunnen blijven vervullen, moet het bedrijf vaart blijven maken. Dat doen we niet alleen door te versnellen in het ontwikkelen en op de markt brengen van nieuwe producten en diensten maar ook door alle innovatieve activiteiten onder te brengen in een nieuw bedrijfsonderdeel, Eneco Innovation & Ventures. In augustus maakten we bij de start van dit bedrijfsonderdeel bekend dat het kan beschikken over 100 miljoen euro om te investeren in innoverende producten, diensten, startups, overnames en

samenwerkingen. De stappen die gemaakt zijn, geven vertrouwen maar leiden tegelijkertijd tot het bewustzijn dat we nog meer vaart moeten maken.

Ontwikkeling van windprojecten

De ervaringen met Navitus Bay (een offshore windproject in het Verenigd Koninkrijk) hebben ons geleerd dat we nog behoedzamer moeten zijn in de voorbereiding van dergelijke projecten. Bij Navitus Bay zijn we enkele jaren bezig geweest met de voorbereidingen. Het licht stond vrijwel op groen om van start te gaan. De bouwvergunning werd ons helaas niet verleend, waardoor we het project moesten stopzetten. We leren hiervan de afwegingen van stakeholders nog beter mee te nemen in onze besluitvorming en voorbereiding. Naar aanleiding van deze tegenvaller heeft Eneco haar beleid ten aanzien van ontwikkeling van windparken aangescherpt. Eneco zal in het vervolg een zorgvuldige selectie maken van ontwikkelprojecten rond wind op zee, waarbij in aanmerking wordt genomen of vergunningsverlening en subsidieverlening relatief vroeg of laat in het proces vallen. Daarom richt Eneco zich op het minimaliseren van ontwikkelkosten die voorafgaan aan vergunning- en subsidieverlening. De huidige windparken op zee die bij Eneco in ontwikkeling zijn, voldoen aan de kaders van het aangescherpte beleid.

Transparant communiceren over slimme meters

Netbeheerders zijn wettelijk verplicht om alle Nederlandse huishoudens uiterlijk in 2020 een slimme meter aan te bieden. In het Energieakkoord is gesteld dat het gebruik van de slimme meter en hieraan te koppelen energieverbruiksmanagers een grote bijdrage moeten leveren aan de energiebesparing. Eind 2015 zijn door Stedin al ruim 545.000 aanbiedingen gedaan; dat is ongeveer 25% van het totaal in het werkgebied van Stedin. Onze klanten zijn tevreden over deze aanbieding. Op 12 januari 2016 heeft Stedin bij de 500.000ste klant een slimme meter geplaatst. Wel was het voor ons een uitdaging om het aantal plaatsingen logistiek op te schalen. We hebben het installatieteam op sterkte kunnen brengen dankzij de inzet van zij-instromers uit de arbeidsmarkt. Het succes van de invoering

van deze meters wordt bepaald door de mate van acceptatie door de bevolking, maar ook door de mogelijkheden om waardevolle gebruiksmogelijkheden te ontwikkelen.

In algemene zin is de acceptatiegraad van de slimme meter hoog. In bepaalde situaties bestaat er maatschappelijke weerstand tegen deze meter, voornamelijk vanwege privacy en omdat klanten het nut en de noodzaak van de nieuwe meter niet inzien. Hier ligt een taak voor alle betrokken partijen om duidelijk en transparant te communiceren over de slimme meter.

Ziekteverzuim

Ondanks de goede motivatiecijfers en het goede alignment van onze medewerkers met onze missie en strategie, zien we dat de vele veranderingen in het bedrijf sommige medewerkers zwaar vallen. Dit uit zich in een stijgend ziekteverzuimpercentage (zie Personeelsgegevens (pagina 171)). De top en directie van het bedrijf, inclusief alle leidinggevenden, geven nadrukkelijk meer aandacht aan het voorkomen van verzuim. Leidinggevenden zullen onder andere regelmatig gesprekken hierover voeren, waarbij leidinggevende en medewerker gezamenlijk preventief actie kunnen ondernemen.

Wet- en regelgeving

Eneco zet zich bij de politiek en bij relevante overlegorganen actief in voor het ontwikkelen van regelgeving en maatregelen die het gebruik van hernieuwbare energie bevorderen en aantrekkelijker maken.

Splitsing energiebedrijven

De Hoge Raad wees op 26 juni 2015 arrest over de gedwongen splitsing van Nederlandse geïntegreerde energiebedrijven. De Hoge Raad oordeelde dat de wetsartikelen die gaan over het verplichte groepsverbod en die zijn opgenomen in de Elektriciteits- en Gaswet, ook wel genoemd Wet Onafhankelijk Netbeheer, niet in strijd zijn met het vrije verkeer van kapitaal en de vrijheid van vestiging, zoals opgenomen in het (Europese) Unierecht. Voor een uitspraak over de vraag of gedwongen splitsing in strijd is met het eigendomsrecht, zoals vastgelegd in het Eerste Protocol van het Europees Verdrag tot bescherming van de Rechten van de Mens, heeft de Hoge Raad de zaak ter verdere behandeling naar het Gerechtshof van Amsterdam verwezen. Deze procedure is in 2015 bij het Hof Amsterdam aanhangig gemaakt. Het is niet bekend wanneer het Gerechtshof Amsterdam hierin uitspraak zal doen.

Inmiddels nam de Autoriteit Consument & Markt (ACM) een handhavingsbesluit waardoor Eneco uiterlijk 31 januari 2017 moet zijn gesplitst. Op 13 januari 2016 diende Eneco een bezwaarschrift in tegen dit handhavingsbesluit. De uitkomst van deze bezwarenprocedure is nog niet bekend. Desondanks zien we ons gedwongen voorbereidingen te treffen om de splitsing te effectueren conform het handhavingsbesluit van ACM. Eneco bereidt in dat kader een gewijzigd splitsingsplan voor, dat zij de eerste helft van 2016 bij ACM zal indienen.

Actieve rol bij wetgeving

Het wetsvoorstel STROOM is in 2015 door de Tweede Kamer aangenomen maar door de Eerste Kamer verworpen. STROOM, waarin uitvoering wordt gegeven aan het Energieakkoord, moest de bestaande Elektriciteits- en Gaswet vervangen. In STROOM werd onder meer de taakomschrijving van de netbeheerder aangescherpt. Ook het groepsverbod, dat is gericht op splitsing van energiebedrijven, maakte deel uit van STROOM. Dit groepsverbod was voor de Eerste Kamer de aanleiding om het wetsvoorstel te verwerpen. De Eerste Kamer wilde namelijk dat het groepsverbod in Nederland alleen van kracht zou worden als dit in andere Europese landen ook

gebeurt, zodat Nederlandse bedrijven niet op een concurrentieachterstand worden gezet.

Bij de voorbereiding en behandeling van het wetsvoorstel heeft Eneco ook op andere punten bijgedragen. Zij richtte zich onder meer op de vormgeving van de tijdelijke taken voor de netbeheerder en pleitte voor meer transparantie over de herkomst van grijze stroom (full disclosure).

Verder is dit jaar de Wet Wind op zee in werking getreden. Deze wet moet de opwekking van windenergie op zee bevorderen. In deze wet is een biedstelsel voor kavels op zee vastgelegd. Het is de verwachting dat de eerste kavels in de loop van 2016 geveild kunnen worden, nadat met een aparte wet TenneT is aangewezen als verantwoordelijke voor de aanleg van een net op zee.

Eneco heeft zich in 2015 opnieuw sterk ingezet voor de uitwerking van het Energieakkoord: zij deed vele investeringen in duurzame energie, droeg bij aan energiebesparing in met name kantoren en bedrijfspanden en nam deel aan de verschillende werkgroepen van het SER-energieakkoord.

Zorgvuldig beheer van data

Netbeheerders voeren op grote schaal slimme meters in. Door de toename in het gebruik van deze meters vindt steeds meer uitwisseling van data plaats tussen netbeheerders, leveranciers en andere marktpartijen. Ook worden flexdiensten zoals demand-side management (het in- en uitschakelen van apparaten) en variabele tarieven mogelijk. Door deze ontwikkeling neemt het belang van goede sectorafspraken over data-uitwisseling toe, waarbij een balans gevonden moet worden tussen kosten, kwaliteit en innovatie. Eneco vervult in de sector een aanjagende rol op dit terrein.

Ook privacy is hier een belangrijke issue. Eneco heeft een interne Privacy Board opgericht die zich richt op een actief privacybeleid. Transparantie staat centraal: de klant moet weten wat er met zijn gegevens gebeurt.

Duurzame energie financieel aantrekkelijker maken

De overheid heeft dit jaar een visie op warmte afgegeven waarin wordt gekozen voor verduurzaming van de warmtevraag. Daarbij is het niet relevant via welke technologie warmte wordt geleverd (het kan bijvoorbeeld gaan om gas, elektriciteit, collectieve warmte of individuele warmtepompen). Voor de langere termijn betekent dit dat er meer aandacht komt voor elektrificatie en slimme oplossingen. Daarnaast wordt de Warmtewet herzien om de bestaande knelpunten weg te nemen. Zo is bepaald dat warmtevoorzieningen van appartementsgebouwen en woningbouwcorporaties niet onder de verantwoordelijkheid van de leverancier vallen. Voor Eneco als leverancier schept deze bepaling meer duidelijkheid. Bovendien beperkt zij de financiële aansprakelijkheden.

De elektrificatie van de energievoorziening wordt ook gesteund door een verschuiving van de energiebelasting in het belastingplan 2016. De energiebelasting op elektriciteit wordt verlaagd en die op gas verhoogd. Dit is gunstig voor de ontwikkeling van duurzame warmteopties zoals warmtepompen en zonneboilers. Bovendien worden energiebesparende maatregelen aantrekkelijker.

Ook de tarieven voor transport van elektriciteit en gas zijn van invloed op de energierekening van eindverbruikers. Als beheerder van gasopslag pleit Eneco constant voor transporttarieven die gebaseerd zijn op de werkelijke kosten. Dan hoeft zij ook haar klanten niet meer in rekening te brengen dan nodig is. Onze inspanningen hebben er onder meer toe geleid dat ACM eind 2015 Eneco en andere vervoerders van LNG (vloeibaar aardgas) in het gelijk heeft gesteld over een tariefsverlaging van GTS (Gasunie Transport Services) voor het gebruik van de Gate-terminal, de importterminal voor LNG op de Maasvlakte.

De krachten gebundeld voor de energietransitie

Eneco heeft zich in 2015 actief en met veel energie ingezet voor de oprichting van de Nederlandse Vereniging Duurzame Energie (NVDE). De vereniging is op 15 juli 2015 opgericht en vertegenwoordigt circa 1.000 bedrijven en energiecoöperaties.

Deze nieuwe organisatie maakt zich sterk voor een energievoorziening die volledig is gebaseerd op hernieuwbare energie. NVDE legt de basis voor een verdere bundeling van krachten van brancheorganisaties en bedrijven die actief zijn op het gebied van duurzame energie. De organisatie beslaat qua leden de volledige keten: duurzame-energieproducenten, netbeheerders, leveranciers van stroom, warmte en gas en bedrijven die duurzame toepassingen en diensten aanbieden zoals energieopslag, elektrisch vervoer en warmtepompen.

Eneco is van mening dat juist op de grensvlakken van deze verschillende rollen en taken de grootste uitdagingen liggen om de energietransitie te versnellen. Samenwerking in de keten is dan een noodzakelijke voorwaarde, ook in de belangenbehartiging.

Het Verenigd Koninkrijk

De Britse regering heeft in 2015 de eerste contracten met producenten van hernieuwbare energie gesloten onder het nieuwe subsidiestelsel. Met een zogenaamd 'contract for difference' krijgt een producent van de overheid een gegarandeerde prijs voor zijn elektriciteit. De eerste contracten hebben betrekking op zowel wind op zee als wind op land. De regering onderzoekt verder de mogelijkheden voor het aanmoedigen van investeringen in nieuwe technologieën zoals opslag, warmtepompen en energiearme verlichting.

Daarnaast heeft de Britse regering een aantal maatregelen genomen die de overheidsuitgaven aan verduurzaming van de energievoorziening moeten inperken. Het bestaande subsidiestelsel van certificaten voor wind op land wordt een jaar eerder, namelijk in 2016, afgeschaft, de subsidie voor projecten voor hergebruik en opslag van CO₂ gaat niet door en de terugleververgoeding voor elektriciteit van particulieren, zoals energie van zonnepanelen, wordt sterk verlaagd.

België

2015 stond in het teken van de herverdeling van de kosten die worden gemaakt voor het opstellen van de energienota. Door het wisselend regelgevend kader waren de lasten van onbetaalde facturen en administratieve en IT-kosten opgelopen. Zowel in Vlaanderen, Wallonië, Brussel als op federaal vlak zijn, mede op initiatief van Eneco België, diverse beleidsinitiatieven ontwikkeld om deze lasten te herverdelen tussen leveranciers, netbeheerders de diverse overheden. Daarnaast is in alle gewesten overleg gaande over diverse openbare dienstverplichtingen, de hervorming van het sociaal tarief en de vereenvoudiging van de subsidie voor groene stroom. Voor de overheid is hierbij de vermindering van de totale energiekosten voor de eindgebruiker steeds het einddoel.

Voorts speelde Eneco België een belangrijke rol in de totstandkoming - veelal aan Vlaamse zijde - van de diverse initiatieven rond zonne-energie en opslag. Eneco zal haar vooruitstrevende visie blijven delen met het Vlaamse parlement. Ook werd op initiatief van Eneco de Organisatie voor Duurzame Energie (ODE) hervormd en verder geprofessionaliseerd, waarbij Eneco is gevraagd om het voorzitterschap van de vereniging op zich te nemen. Deze organisatie heeft zich in 2015 onder meer geconcentreerd op de problematiek van de ruimtelijke ordening en flexibiliteit van de energievoorziening.

Belanghebbenden

Wat vinden onze belanghebbenden?

Wij vinden het uitermate belangrijk om in de reguliere contacten met belanghebbenden te toetsen of wij de onderlinge belangen voldoende dienen en onze beloftes nakomen. We leggen hierover op een transparante manier verantwoording af in ons jaarverslag.

We vinden het essentieel dat we betekenisvolle relaties aangaan waarin we samen optrekken om duurzame energie voor iedereen mogelijk te maken. Om deze missie waar te maken en tegelijkertijd relevant te blijven voor klanten en de maatschappij, maken we als bedrijf een snelle transformatie door. In deze fase en in de toekomst zijn de steun en het vertrouwen van belanghebbenden onmisbaar.

Daarom hebben we regelmatig contact met onze belanghebbenden over wat zij belangrijk vinden en hoe wij daarop kunnen anticiperen. Naast de reguliere contacten met onze stakeholders zijn we regelmatig in gesprek met brancheorganisaties, partners en leveranciers, de politiek, het ministerie van Economische Zaken en het Europese parlement.

In 2015 hebben we opnieuw onderzocht wat onze belanghebbenden relevant vinden. Dit noemen we het materialiteitsonderzoek. Vaak vinden belanghebbenden de informatie in ons jaarverslag voldoende, maar ze geven ook aan dat ze graag op sommige punten een verdieping willen zien. In de tabel vatten we die punten per stakeholdergroep kort samen met een verwijzing naar hoe wij daarop reageren. Ook lichten we toe op welke manier we onze contacten en dialogen vormgeven en hoe vaak dat gebeurt. We nemen na de tabel enkele toelichtingen op over hoe de dialoog in 2015 gestalte heeft gekregen.

Onderwerpen die belanghebbenden graag willen lezen

Materiële thema's

Reguliere overleggen/uitwisseling informatie

Klanten		
• Waar gaat mijn geld naartoe? (pagina 70) • Hoe duurzaam is Eneco? (pagina 44) • Bewijsvoering duurzame ambities (pagina 44) • Laat zien dat de klant op nummer 1 staat (pagina 34) • Veiligheid (grote klanten) (pagina 62) • Betrouwbaarheid infrastructuur (pagina 40)	Economische prestaties Energie en emissies Duurzame elektriciteit Klanttevredenheid Veiligheid Leveringszekerheid Innovaties	Klantpanels Rondetafelgesprekken Accountmanagementgesprekken NPS-onderzoek Eneco (continu) Klanttevredenheidsonderzoek Stedin (periodiek en steekproeven) Vrienden van Toon (website) Environmental Dinners (jaarlijks)
Aandeelhouders		
• Investeringsbesluiten voor duurzame productie (pagina 48) • Toekomstig dividend (pagina 66) • Lokale of regionale betekenis • Sociale veiligheid: zie omgevingsmanagement bij Forse groei windenergie (pagina 51) • Wat brengen innovaties maatschappelijk op? (pagina 58) • Meer accent op gezamenlijke belangen (pagina 26) • Samenwerken met onze aandeelhouders (pagina 26) • Veiligheid (pagina 62) • Betrouwbaarheid infrastructuur (pagina 40)	Economische prestaties Duurzame elektriciteit Veiligheid	AvA twee keer per jaar Overleg met grote aandeelhouders (enkele malen per jaar)

Onderwerpen die belanghebbenden graag willen lezen

Materiële thema's

Reguliere overleggen/uitwisseling informatie

Gemeenten / omwonenden		
Deze groep omvat zowel gemeenten die als 'bevoegd gezag' vergunningen afgeven voor windprojecten in de eigen of buurgemeenten als de omwonenden bij dergelijke projecten in de eigen of in de buurgemeenten. Zie verder bij Investeren in capaciteit en productie hoe wij omgaan met omgevingsmanagement (pagina 51)	Energie en emissies Duurzame elektriciteit Veiligheid (in verband met de daarvoor geldende wet- en regelgeving)	Eneco neemt de omwonenden bij windprojecten serieus en wil een duurzame relatie met hen opbouwen op basis van vertrouwen. Met het oog hierop is ook het Eneco Community Engagement-document opgesteld voor Wind op land-projecten. Overleg vindt plaats op het moment dat een project aan de orde is.
Investeerders		
• Wat is het strategisch plan? (pagina 17) • Welke keuzes maakt Eneco? (pagina 17) • Is de balans tussen oude en nieuwe businessmodel voldoende? (pagina 70) • Voldoet Eneco ook na splitsing aan haar verplichtingen? (pagina 10) • Is de continuïteit voldoende geborgd? (pagina 10) • Zijn de risico's voldoende toegelicht? (pagina 163)	Economische prestaties Energie en emissies Duurzame elektriciteit	Overleg via Investor relations (jaarlijks)
Financiers		
• Stabiliteit en groei renderende klantenbasis (pagina 17) • Risico/renderment ook van investeringen in innovatie (pagina 70) • Splitsingsdossier • Strategie met betrekking tot grootschalige windprojecten (pagina 17)	Economische prestaties Duurzame elektriciteit Netverliezen vergroenen Innovatie	Rapporten van kredietbeoordelaars dienen voor deze doelgroep als belangrijkste informatiebron. Overleg met kredietbeoordelaars vindt minimaal twee keer per jaar plaats.
(nieuwe) Medewerkers / OR		
• Hoe groen is Eneco nu echt? (pagina 44) • Hoe innovatief is Eneco? (pagina 53) • Hoe goed doet Eneco het financieel? (pagina 70) • Wat gebeurt er na de splitsing? (pagina 10) • Samenwerking binnen de groep (pagina 60)	Economische prestatie Energie en emissies Duurzame elektriciteit Innovatie Ontwikkeling medewerkers	Overleg in de OR (meerdere malen per jaar) Medewerkersmotivatieonderzoek (jaarlijks) Alignmentonderzoek (ieder kwartaal)
Milieuorganisaties / ngo's ¹		
• Duurzame capaciteit (eigen opwekking en ppa's) uitgesplitst voor Nederland en buitenland naar wind, zon en biomassa (pagina 48) • Meer vergelijkingsinformatie (bijv. Eneco windcapaciteit in Nederland in vergelijking met andere producenten (pagina 48) • Zichtbaar maken in het jaarverslag hoeveel voortgang we maken in het streven naar One Planet Thinking (WNF) (pagina 44) • Informatie over CO2-compensatie (pagina 162) • Criteria voor biomassa in wetgeving (pagina 50) • Biodiversiteit waarbij het gaat om het zogenoemde 'No net loss-principe': zie Verslaggevingsbeleid 2015 (pagina 74)	Energie en emissies Duurzame elektriciteit Netverliezen Innovaties	Regulier overleg met deze organisaties via Public affairs Regulier overleg met WNF in het kader van Climate Saver

¹ Het betreft onder meer: Greenpeace (Nederland + International), Natuur & Milieu, Milieudefensie, Waddenvereniging en diverse energiecoöperaties. Daarnaast ook brancheorganisaties zoals VNO-NCW, Energie Nederland, NVDE.

Eneco Forum

In de dialoog met onze consumentenklanten speelt het Eneco Forum een centrale rol. Het forum telt inmiddels bijna 11.000 leden en is met 7.000 vragen, 73.000 unieke bezoekers en in totaal 204.000 pageviews per maand het grootste forum in de energiesector. Ongeveer 70% van alle onderwerpen gaan over onze intelligente thermostaat Toon. Het Forum wordt ook ingezet voor oproepen aan klanten om deel te nemen aan pilot tests met betrekking tot bijvoorbeeld het gebruik van Toon in combinatie met een elektrische auto of nieuwe Toon-functionaliteit. Inmiddels zijn in 2015 via het Forum acht co-creatiesessies georganiseerd.

Onze klanten worden ook op andere manieren betrokken bij Eneco. Een aansprekend voorbeeld is het project SchoonSchip. In dit project nemen we onze hele keten van klantcommunicatie onder de loep. Klanten komen letterlijk bij ons aan tafel en denken en beoordelen mee over hoe wij met hen communiceren.

Samenwerken met onze aandeelhouders

Het open karakter van de dialoog met onze aandeelhouders over de ontwikkelingen rondom Eneco draagt bij aan een goede verstandhouding. Wij werken met aandeelhoudende gemeenten aan gezamenlijke doelstellingen en trekken samen op in

strategische (duurzame) en maatschappelijke dossiers. Bijvoorbeeld op het gebied van warmtevoorziening in de provincie Zuid-Holland, waar we samen met onze aandeelhouders werken aan de ontwikkeling van de Warmterotonde die restwarmte uit het havengebied naar steden en glastuinbouw brengt. Maar ook door een impuls te geven aan de realisatie van duurzame energie (Ameland en Kyocera in Den Haag) en bij de inrichting van duurzame woonwijken (Couperus in Den Haag, Hoog Dalem in Gorinchem).

We creëren samenwerkingsverbanden zoals de samenwerking op Goeree-Overflakkee en de Energieke Regio om samen bedrijven te verduurzamen en een bedrijvenscoöperatie op te richten. Ook werken we samen op het gebied van smart city (Rotterdam, Den Haag), bij de bestrijding van hennepfraude en bij het organiseren van bijeenkomsten met een voorlichtend karakter (Energy Festival, Duurzaamheidscongres).

Verder nodigen we regelmatig ambtenaren van onze aandeelhoudende gemeenten uit om activiteiten van Eneco Groep te bezoeken. Zo hebben ambtenaren de Eneco Innovation Day bezocht, waar we aan belangstellenden lieten zien wat de aangescherpte strategie van Eneco concreet inhoudt.

Zakelijke klanten worden steeds meer onze partners

De relatie met onze zakelijke klanten krijgt steeds vaker de vorm van een langetermijnrelatie en partnerschap. Ons gemeenschappelijke belang is de ambitie om te verduurzamen. Dit geldt zowel voor de eigen bedrijfsvoering als voor de keten waarin we actief zijn. Dit biedt een gedeelde basis om te investeren, de relatie te verdiepen, samen te werken en kennis te delen. Deze continue dialoog gaat verder dan het leveren en afnemen van diensten. Zo bracht het jaarlijkse Environmental Dinner (groot)zakelijke bedrijven bij elkaar om inspiratie op te doen en ervaringen uit te wisselen, met als gemeenschappelijke deler het creëren van waarde voor de samenleving en het bedrijfsleven door het voeren van een duurzame strategie. Dit jaar participeerden 90 deelnemers in dialogen over thema's als innovatie, samenwerking, interactie en inspiratie.

Binnen de samenwerking met de NS organiseerden we met een aantal koplopers een rondetafelsessie met als thema 'Duurzame mobiliteit van deur tot deur'. Samen met het Havenbedrijf Amsterdam hebben we zakelijke partners en relaties uitgenodigd voor de opening van ons Windlab in Amsterdam. Deelnemers werden getrakteerd op een inhoudelijk programma met bijdragen vanuit de Gemeente Amsterdam en Tesla.

Bij evenementen van onze partners waren we aanwezig met het Eneco Laadplein, een manier om elektrisch laden onder de aandacht te brengen. Voor inkopers van de publieke sector organiseerden we een seminar over duurzaam inkopen met

inhoudelijke wetenschappelijke keynote sprekers. Het seminar was bedoeld om de aanwezigen te laten zien welke mogelijkheden er binnen de regels van aanbesteden zijn om duurzaam in te kopen.

Onderzoek

Met financiële en technisch inhoudelijke steun heeft Eneco wetenschappelijk onderzoek naar nieuwe vormen van energieaanbestedingen mogelijk gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met de TU Delft binnen het onderzoeksprogramma FLOW (Far Large Offshore Wind) voor het promotieonderzoek 'Smart regulation for far and large offshore wind integration'. Een ander voorbeeld is DISPATCH (Distributed Intelligence for Smart Power routing and mATCHing), waarbij we samenwerken met onder andere de TU Eindhoven en Universiteit Twente. In dit project wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om het 15-minutenschema van de energiemarkten te combineren met de veel kortere tijdschema's van netbeheerders. De ontwikkeling van een dergelijke methode vereist een multidisciplinaire aanpak, met zowel aandacht voor techniek en ICT als voor passende juridische en organisatorische instrumenten. Het onderzoeksinstituut van de universiteiten van Utrecht en Twente heeft een whitepaper geschreven waarin nieuwe vormen van energie-aanbestedingen zijn uitgewerkt. Daarbij nemen overheden het voortouw in duurzame energie en dragen zij bij aan de doelstellingen van Nederland op dit gebied.

Afstemmen werkzaamheden

In 2015 hebben Stedin, de gemeente Rotterdam en Evides waterbedrijf het convenant 'Samenwerken in de buitenruimte' ondertekend. Hierin staan afspraken om intensiever werkzaamheden af te stemmen bij de aanleg van riolering, kabels en leidingen in de ondergrond. Doordat de plannen voor werkzaamheden in een eerder stadium met elkaar worden afgestemd, biedt de samenwerking meer ruimte. Er wordt rekening gehouden met specifieke herinrichtingswensen van bewoners en ondernemers. Bovendien ondervinden omwonenden en ondernemers dankzij deze samenwerking minder overlast van de werkzaamheden en blijven hun straten en wijken beter bereikbaar.

Bij grote geplande werkzaamheden van Stedin betrekken we vooraf de omgeving, onder andere door informatiebijeenkomsten. Dit gebeurde bijvoorbeeld bij de bouw van een nieuw hoogspanningstracé in de gemeente Dordrecht en Zwijndrecht. Zodra de plannen bij de netbeheerder vaststonden, hebben we deze met een groot aantal stakeholders gedeeld, nog voordat het definitieve tracé bekend was. Omdat er op dat moment nog onderhandelingsruimte met alle partijen was, voelden de belanghebbenden zich echt gehoord. Deze aanpak vergde maatwerk. In de gemeente Dordrecht waren andere stakeholders betrokken en was een andere aanpak nodig dan in de gemeente Zwijndrecht.

Samenwerken en gebruikmaken van de beschikbare kennis in deze gemeenten was de succesformule.

In 2015 zijn we ook begonnen met de grootschalige aanbieder van de slimme meters. Voordat Stedin de slimme meter – per postcodegebied - aanbiedt, organiseert ze bijeenkomsten voor alle klanten die worden benaderd. Er is ruim aandacht voor alle aspecten rondom privacy en de mogelijkheden voor klanten om energie te besparen.

Stedin zorgt als netbeheerder voor betrouwbare, veilige energievoorzieningen en -transport. Storingen in de levering kunnen we echter niet voor 100% voorkomen. Om klanten bij storingen adequaat te informeren staan onze communicatielijnen 24/7 open. Bij storingen met impact op de omgeving versturen we informatie over de storing via social media. Bovendien informeren we klanten via een nieuw ontwikkelde applicatie voor mobiele apparaten. Hierin worden ook kleinere storingen gemeld die minimale impact hebben op de omgeving. Deze informatie staat ook op de website van Stedin.

Relevant voor de klant

Verbinding met de klant

Het vertrouwen van onze klanten is onze basis. Daarom zorgen we voor energie die betrouwbaar, betaalbaar én duurzaam is. We bieden hoogwaardige producten en diensten, en snelle en excellente service. Die stemmen we af op wat onze klanten echt nodig hebben. Want zij hebben de regie. We verdiepen ons in de veranderende behoeften van onze klanten en ontwikkelen innovatieve diensten en producten om hen te ondersteunen bij het realiseren van hun duurzame energievoorziening.

Aantal contracten marginaal afgenomen

Omdat onze rol verandert van energieleverancier naar energiepartner, met een breder palet aan producten en diensten, rapporteert Eneco voortaan niet meer het aantal klanten dat elektriciteit, gas of warmte afneemt, maar het aantal leveringscontracten. Dit jaar is het aantal contracten met klanten marginaal gedaald tot 4,4 miljoen. Het aantal klanten is licht gedaald, maar onze klanten nemen steeds vaker meerdere producten en diensten bij Eneco af, zoals een Toon of een onderhoudscontract voor bijvoorbeeld hun cv-ketel of voor hun zonnepanelen.

Toon slaat aan

Inmiddels hebben 225.000 gezinnen gekozen voor Toon. We weten dat dit een loyale groep is. Terwijl de consument steeds vaker van energieleverancier verandert, blijven klanten langer bij Eneco. Een van de redenen daarvoor is Toon.

Om ook gezinnen zonder energiecontract bij Eneco te laten profiteren van de voordelen van Toon, bieden we de intelligente thermostaat ook aan via andere verkoopkanalen, zoals Cool Blue. Met onze nieuwe diensten willen wij de komende jaren een steeds bredere doelgroep bereiken.

Meer diensten voor de zakelijke markt

In de zakelijke markt lag de focus op het invullen en uitbouwen van onze rol als dienstverlener. Dat doen we bijvoorbeeld door het verstevigen van bestaande partnerships zoals met de NS en het aangaan van nieuwe partnerships met onder meer diverse Waterschappen. Ook helpen we klanten met het verduurzamen van gebouwen met de door Eneco ontwikkelde Gebouwmanager. Met de Eneco Gebouwmanager heeft de klant op elk gewenst moment inzicht in het energieverbruik, het

comfortniveau en de prestaties van de gebouwinstallaties.

Daarnaast hebben we in 2015 de Eneco GroeiDoor™ service geïntroduceerd, waarbij de dienstverlening aan klanten centraal staat en de energie tegen kostprijs wordt geleverd.

Zichtbaar duurzaam ondernemen kunnen onze zakelijke klanten met Eneco Elektrisch Laden. Via de leasemaatschappij zorgen we voor een laadpaal bij klanten thuis en voor de bijbehorende oplaadpas. Deze klanten rijden op 100% HollandseWind. Inmiddels hebben we 6.000 klanten voorzien van een laadpaal en/of laadpas. Elektrisch Laden is in 2015 met 280% gegroeid; we zijn nu de vijfde speler in de markt. Deze groei is met name gerealiseerd door samenwerking met partijen als Mercedes, Nationale Nederlanden, PON (VW/AUDI), ING en Alphabet. Onze klanten reden dit jaar 17,8 miljoen elektrische kilometers. Dat is 445 keer de wereld rond.

Al onze mkb-klanten hebben dit jaar een vaste contactpersoon gekregen. Deze contactpersoon kent de branche en weet wat er speelt bij de ondernemer. Bovendien hebben we voor het mkb-segment de openingstijden verruimd. Klanten kunnen nu iedere werkdag tot 21.00 uur bij ons terecht voor alle vragen over energie en verduurzamen.

Agro-Energy

In de tuinbouwsector zijn het gecontracteerde volume en marktaandeel licht gestegen, dankzij een lage churn en de acquisitie van een aantal grote nieuwe klanten. AgroEnergy heeft in 2015 warmte- en CO₂-leveringsproducten in de markt geïntroduceerd. De tuinbouwklanten van Eneco Warmte & Koude die zijn aangesloten op de RoCa-centrale worden vanaf januari 2016 als eerste hiermee bediend. In de loop van 2016 worden ook klanten in andere warmteclusters voorzien. Het

aantal klanten van het serviceproduct BiedOptimaal verdubbelde in 2015 naar 65. Daarnaast introduceerde Agro-Energy in 2015 de EnergieRadar, die klanten helpt bij het vaststellen van hun energiestrategie en het optimaliseren van hun energiekosten. Bovendien lanceerde Agro-Energy in samenwerking met Eneco Energy Trade het elektriciteitsregelproduct FlexLive voor een proefproject. Hiermee is de Eneco-keten in staat om flexibel elektrisch vermogen van zakelijke klanten in het middensegment te ontsluiten voor de markt. Deze service wordt niet alleen aan tuinders maar ook aan andere zakelijke klanten van Eneco aangeboden.

Joulz werkt met klanten aan duurzame energievoorziening

Joulz Energy Solutions is dé expert in complexe midden- en hoogspanning. Samen met klanten en partners werkt Joulz aan een duurzame en betaalbare energievoorziening.

In 2015 had Joulz opdrachtgevers in verschillende segmenten. Zo werkte ze samen met energieproducenten, waaronder Clusius (een joint venture tussen Eneco Wind en Mitsubishi), met wie zij een vijfjarig contract afsloot voor het beheer en onderhoud van Windpark Luchterduinen. Daarnaast was Joulz werkzaam in het segment netbeheer. Stedin was een belangrijke opdrachtgever voor het beheer en onderhoud van hoogspanningsstations. Ook werkte Joulz voor Stedin als system integrator van de telecomwerkzaamheden. Samen met TenneT sloot Joulz de eerste strategische alliantie in de energiebranche. Zij werd bij TenneT voor een aantal werkzaamheden geselecteerd, zoals bovenlijnen en stationswerkzaamheden. Joulz werkte ook voor opdrachtgevers in de industrie, waarbij ze verantwoordelijk was voor het ontwerp, de bouw en het onderhoud van hoogspanningsstations voor industriële klanten als Total en RWG. Ook op het gebied van mobiliteit was Joulz actief. In 2015 heeft zij veel geïnvesteerd in het verkrijgen van de benodigde kwalificaties voor het werken in de railsector. ProRail en RET waren hierbij de belangrijkste gesprekspartner. Voor ProRail ontwierp en bouwde Joulz een transformatiestation in Zevenaar, het laatste station van de Betuweroute.

Ook Joulz meet onder haar klanten de tevredenheid. In het vierde kwartaal scoorde het bedrijf een gemiddelde van 8,3.



‘De klant van de klant verbindt ons’

Michiel van Roozendaal (links)

Lid executive comité NS
en directeur NedTrain

Joris Laponder (rechts)

Directeur Partnerships en Strategische Allianties Eneco

NS en Eneco

Het idee was nogal gewaagd: hoe gaaf zou het zijn als NS haar treinen op 100 procent duurzame energie kan laten rijden. Die droom wordt werkelijkheid, misschien al in 2017. Energiepartner Eneco levert NS duurzame stroom uit windparken die speciaal voor het spoorbedrijf zijn of worden gebouwd. Dit energiecontract dat voor tien jaar is gesloten met NS én bijna de hele Nederlandse spoorsector is wereldwijd gezien de op één na grootste megadeal.

‘NS zet de trend’, zegt een gedreven Michiel van Roozendaal, bij het spoorwagconcern de verantwoordelijke voor de portefeuille Duurzaamheid. ‘In de treinenwereld lopen we ver voorop. De UIC (de internationale brancheorganisatie voor spoorbedrijven) stimuleert spoorbedrijven in 2050 klimaatneutraal te zijn. Wij zijn dat al in 2018, misschien zelfs eerder.’ Van Roozendaal, lid van het executive comité van NS en directeur van NedTrain, bedacht het lumineuze plan samen met zijn MVO-manager Carola Wijdoogen. ‘Als groot bedrijf vinden we dat het ook onze verantwoordelijkheid is de wereld beter achter te laten. Als we onze nek hiervoor uitsteken en laten zien dat we echt investeren voor generaties na ons, zullen mensen ons anders gaan waarderen.’

Step change

NS is een van de grootste energieverbruikers van Nederland. Jaarlijks gaat er 1,2 TWh stroom door de bovenleidingen. ‘We nemen al jaren energiebesparende maatregelen. Machinisten leren we energiezuiniger te rijden, we kopen energiezuiniger treinen. Het zijn kleine stapjes, we worden ongeveer 5 procent per jaar beter. Niet slecht, maar we voelen de hete adem van de auto-industrie in onze nek. Hun energieverbruik en milieubelasting gaan stijl naar beneden door de introductie van auto’s die steeds minder CO₂ uitstoten en uiteindelijk volledig elektrisch zijn. Wij hadden echt een fundamentele verandering nodig om voorop te blijven lopen, een ‘step change’. Het antwoord is eigenlijk helder: zorgen dat onze treinen nul procent CO₂ uitstoten.’

Innovatieve aanbesteding

Er volgden verkennende gesprekken met energieleveranciers. Daarmee werd de basis gelegd voor een uitzonderlijke Europese aanbesteding. Eneco kwam er als beste uit. Joris Laponder, Directeur Partnerships en Strategische Allianties bij Eneco was nauw betrokken bij de tender: ‘De innovatie zit niet alleen in de uiteindelijk uitvoering van het contract, het zat al in de aanbesteding zelf. NS heeft een nieuwe manier gezocht om de verbinding te zoeken met een potentiële part-

ner. Dat gaf ons een podium om onze visie en oplossingen te presenteren en om de eisen die NS stelde te challengen.’

Van Roozendaal vult aan: ‘Voorop stond welke kansen we zien voor onze gezamenlijke klanten, de reizigers, consumenten of zakelijke klanten als we een samenwerkingscontract aangaan voor tien jaar. Hoe kunnen we de propositie van Eneco verbinden aan het reisproduct? Of andersom, hoe kunnen we klanten van Eneco veel meer vriend maken van NS.’

Een tweede belangrijke factor was het risicodossier: wat zijn de grootste risico’s en hoe zijn die te managen. Van Roozendaal: ‘Hoe voorkomen we bijvoorbeeld dat gemeenten of de strandtenten voor de kust tegenstander worden van groei van windenergie? Een van onze eisen was dat we alleen stroom uit nieuwe windparken willen afnemen. We zouden anders een kwart van het huidige windvermogen hebben opgeslokt, dat vonden we niet maatschappelijk verantwoord.’

Klant op 1, 2 en 3

‘Een van de succesfactoren is dat we beide geloven in de klant centraal stellen’, vult Laponder aan. ‘Hoe gaat de klanttevredenheid omhoog, wat is de behoefte van de klant?’ Van Roozendaal: ‘De klant staat bij ons op 1, 2 en 3. Eneco zei aanvankelijk dat ze niet zaten te wachten op zo’n heel grote zakelijke klant. Wat de doorslag gaf was dat achter onze dienstverlening al die consumenten zitten, 1,2 miljoen reizigers per dag. Dat is ook de doelgroep van Eneco. De klant van de klant, dat is wat ons verbindt.’

Allebei duurzaam

Van een traditionele klant-leveranciersrelatie is geen sprake. Van Roozendaal: ‘Het is de verantwoordelijkheid van grote bedrijven te investeren in een betere wereld. Als wij 100 procent duurzaam willen zijn, dan moet onze partner dat ook zijn. Eneco is het enige geloofwaardige grote energiebedrijf dat echt bezig is met die transformatie. Het is ook mooi dat we een puur Nederlandse combinatie vormen, daar zijn we trots op.’ Vooral de

gedeelde visie op verduurzaming spreekt hem aan. ‘We vinden beide dat energie duurzaam en decentraal wordt. Dat we als gebruiker zelf aan de knoppen kunnen draaien. Precies wat we bij NS ook willen.’ Het spoorbedrijf is wel wat duurder uit voor zijn energie-inkoop, erkent Van Roozendaal. ‘Maar de maatschappelijke positieve impact is groot. We dragen met ons contract en doordat reizigers vaker klimaatneutraal reizen met NS significant - ongeveer een kwart - bij aan het behalen van de ambities voor mobiliteit uit het Energieakkoord. Verduurzaming van zakelijk en woon-werkverkeer van grote werkgevers zoals Eneco die hun medewerkers aanmoedigen met de trein te reizen, maakt die positieve impact van het contract nog groter.’

Boost voor versnellingsagenda

De innovatie zit ook in de contractafspraken: Eneco bouwt windparken voor NS en NS neemt gegarandeerd tien jaar stroom af. Dat is uniek in de energiewereld. Het risicoprofiel van Eneco is hierdoor zo solide dat ze investeerders aan zich kan binden voor de bouw van nieuwe windparken. Laponder: ‘De businesscase is sluitend. Wij bouwen alleen nog windparken als we die met een klant kunnen verbinden. Dit contract is zeker een boost voor onze versnellingsagenda. We merken dat steeds meer partijen een gelijksoortige overeenkomst willen. Wij staan ergens voor en klanten willen daarom met ons in zee.’

Aanmoedigen

NS en Eneco willen meer partijen over de streep trekken. Laponder: ‘NS heeft heel veel toeleveranciers, ook mkb-bedrijven. Onze uitdaging is hoe we die bedrijven kunnen aanmoedigen hierin mee te gaan. Eneco gaat dat doen door het aanbod af te stemmen op de situatie van het mkb.’ NS pakt het allemaal op: inspireren, innovatie aanjagen, spreken op congressen, leveranciers in de keten overhalen Hollandse Wind te gaan gebruiken. ‘Onze reizigers weten dat de trein duurzaam is, maar die verstokte automobilist of het mkb moet het ook weten.’

Klanttevredenheid Eneco

Tevreden klanten zijn voor ons heel belangrijk. Tevreden klanten zijn immers ook trouwe klanten. Daarom verbeteren Eneco en Stedin continu hun dienstverlening. Dit heeft er, samen met gunstiger marktomstandigheden, voor gezorgd dat de klantloyaliteit in het afgelopen jaar is gestegen. Klanten geven aan het niveau van onze dienstverlening belangrijk te vinden.

Meer tevredenheid klanten

Om de tevredenheid van onze klanten verder te verbeteren hebben we een aantal maatregelen genomen die effectief bleken. Enkele voorbeelden:

- Een intensief programma voor de medewerkers van de Customer Service, gericht op het in één keer goed afhandelen van vragen en klachten van klanten. Hierdoor stijgt de NPS direct na het contact met ons en in het algemeen.
- Het Dagje Samen Uit in Diergaarde Blijdorp, voor de zesde keer op rij. Eneco heeft ruim 10.000 klanten met hun gezin in de Diergaarde een mooie dag bezorgd. In totaal waren de afgelopen jaren al ruim 60.000 klanten te gast in Blijdorp. Het bijwonen van een Dagje Samen Uit leidt bij klanten tot een aanzienlijk hogere NPS.
- De grootschalige invoering van Toon. Inmiddels zijn 225.000 klanten voorzien van een Toon-thermostaat. Klanten die Toon gebruiken, zijn tevredener over Eneco dan klanten waarbij dat niet het geval is. Bij Toon-gebruikers is de NPS voor Toon +10 en de NPS voor Eneco 0 (de algemene NPS voor Eneco is -12).

Externe omstandigheden spelen mee

Naast de bovenstaande maatregelen zorgden ook enkele externe omstandigheden voor een betere klanttevredenheid. Zo is het algemene consumentenvertrouwen het afgelopen jaar gestegen. Ook het zachte weer speelt mee. Dit zorgt voor lagere jaarnota's, waardoor klanten minder bij hoeven te betalen. De grootschalige invoering van Toon helpt ook bij het voorkomen van verrassingen op de jaarnota, omdat Toon meer inzicht biedt in het energieverbruik.

Wat wilden we bereiken in 2015?

Met de Net Promoter Score (NPS) meten we in welke mate onze klanten Eneco zouden aanbevelen aan anderen. Voor 2015 had Eneco als doelstelling een NPS te behalen van -15.

Wat hebben we bereikt?

In 2015 zijn we ruim boven onze de doelstelling uitgekomen. De NPS verbeterde dit jaar van -21 naar -12.

Wat hebben we gedaan?

De klanttevredenheid is dit jaar verbeterd, maar het is nog niet goed genoeg. Daarom blijven we inzetten op het verbeteren van onze service voor klanten en op het bieden van slimme energieoplossingen. Zo zorgen we ervoor dat klanten via mijneneco.nl gemakkelijk steeds meer zaken zelf kunnen regelen. Daarnaast denken we er samen met klanten over na hoe we hun ervaring met Eneco nog verder kunnen verbeteren. We willen bijvoorbeeld het verhuizen makkelijker maken. De klant geeft bij een verhuizing voortaan één keer het nieuwe adres door. Eneco regelt dat alles in orde komt en houdt de klant via e-mail van het verhuisproces op de hoogte.

Meer praktische diensten

Eneco verandert van energieleverancier naar energiepartner. Als partner van onze klanten leveren we niet alleen gas, elektriciteit en warmte, maar bieden we de klant diensten die het leven in en om het huis een stuk gemakkelijker maken.

Zo introduceerden we het afgelopen jaar Ketelcomfort, een service waarbij de klant geholpen wordt bij het onderhoud van de cv-ketel. Inmiddels zijn bijna 30.000 klanten aangesloten op deze dienst.

2016: topservice en innovatie

Eneco blijft investeren in duurzame energie voor iedereen. We maken vaart met slimme en innovatieve oplossingen. Dat doen

we omdat we geloven in een wereld waarin iedereen straks zijn eigen energie opwekt en de traditionele energieleverancier niet meer bestaat. Eneco wil daarbij partner van haar klanten zijn. We investeren daarom in het ontwikkelen en leveren van slimme diensten als Toon en Ketelcomfort. Stedin ontwikkelt smart grids, zodat teruglevering en buurlevering straks de normaalste zaak van de wereld zijn. En via het nieuwe bedrijfsonderdeel Innovation & Ventures hebben we 100 miljoen euro investeringsruimte gecreëerd voor start-ups die met duurzame en slimme energieoplossingen komen.

Onze missie zal ook in 2016 het hart van onze uitvoering blijven. Omdat we geloven in een toekomst waarin alle energie duurzaam is. Niet voor niets blijkt uit recent onderzoek van Natuur & Milieu dat van alle grote energiebedrijven Eneco veruit de meest duurzame is. We hopen dat klanten daardoor voor Eneco zullen blijven kiezen.

We kunnen niet negeren dat de prijs van energie ook in 2016 een belangrijke rol zal blijven spelen. Daarom kiezen we ervoor om ons met het merk Oxxio weer op de Nederlandse prijsvechtersmarkt te gaan begeven. Tegelijkertijd breiden we de functionaliteiten van de Oxxio-app uit. Hiermee hebben klanten én niet-klanten inzicht in hun energieverbruik en kunnen zij gemakkelijk zelf aanpassingen doen of een antwoord op hun vragen vinden. Dagelijks loggen meer dan 7.500 mensen in op de Oxxio-app.

Ook in 2016 staan we voor een topservice. In 2015 werd er vaak contact gezocht met Eneco. Via de telefoon, e-mail, Twitter en Facebook hielpen we klanten met hun vraag. Volgend jaar gaan we door met het verbeteren van onze klantenservice. Daarbij investeren we vooral in het verder digitaliseren van onze dienstverlening. Niet alleen om goedkoper en sneller te zijn, maar vooral omdat onze klanten daarom vragen. Zo wordt mijneneco.nl verbeterd en verloopt de communicatie met klanten steeds vaker digitaal in plaats van per brief. Het merk Oxxio gaat hierin het verst. Alle energie zaken, van het afsluiten van je contract tot het stellen van vragen aan klantenservice, gaan straks heel makkelijk via de Oxxio App.

Klanttevredenheid Stedin

We streven naar tevreden klanten door enthousiaste en duurzame dienstverlening te bieden. Ons uitgangspunt daarbij is: eerst lossen we het op voor de klant. We meten voortdurend of we het in de ogen van de klant goed genoeg doen.

Tevreden klanten zijn essentieel

De in 2014 ingezette stijgende lijn van klanttevredenheid willen we vasthouden, ondanks de ingrijpende organisatorische veranderingen binnen ons bedrijf.

Enthousiaste dienstverlening betekent dat de klant ons als vriendelijk en beleefd ervaart én dat we zelf enthousiast zijn over werken bij Stedin en Eneco Groep. In ons klanttevredenheidsonderzoek hebben we daarom vragen over vriendelijkheid en beleefdheid van medewerkers opgenomen.

Wat wilden we bereiken in 2015?

We willen dat meer dan 77% van de klanten onze dienstverlening beloont met een 7 of hoger. Dit cijfer is opgebouwd uit tien deelonderzoeken. In negen gevallen peilen we de tevredenheid nadat de klant contact met ons heeft gehad, bijvoorbeeld om een afspraak te maken, na een bezoek van een monteur of als hij de klantenservice heeft gebeld. Maar ook hoe tevreden klanten zijn over de slimme meter. Het tiende is een doorlopend onderzoek waarbij we een steekproef doen bij grote klanten die we vragen wat ze van ons facturatieproces vinden.

Wat hebben we bereikt?

Het klanttevredenheidscijfer is uitgekomen op 78%. We zijn erg blij met dit resultaat. Onze medewerkers hebben waargemaakt wat we beloofden en hebben onze klanten enthousiaste dienstverlening geleverd. Ondanks alle veranderingen hebben zij de focus op de klant vastgehouden. Dit zien we duidelijk terug in de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek. Monteurs en medewerkers scoren in alle deelonderzoeken hoge punten voor beleefdheid en vriendelijkheid. De tevredenheid over de slimme meter en onze dienstverlening daaromheen scoort 82%.

Op onderdelen kan het beter

Minder tevreden zijn klanten over onze dienstverlening als ze een nieuwe aansluiting aanvragen of een wijziging op de bestaande aansluiting willen regelen. Dit is terug te voeren op de reorganisatie die we hebben doorgemaakt. We waren in de eerste helft van 2015 nog niet zover met de herinrichting van de teams, de processen en de systemen om op dit punt excellent te presteren. Klanten hebben daar last van gehad en dat blijkt dus ook uit de scores die achterblijven bij die van 2014: 13% lager dan vorig jaar (In 2014 was de score 71%). We zien het als prioriteit om dit onderdeel van onze dienstverlening zo snel mogelijk op een hoger niveau te brengen. Daar hebben we in 2015 ook veel aandacht aan geschonken en we zien in het vierde kwartaal voorzichtige tekenen van verbetering van de tevredenheid. Of die trend doorzet, hopen we in de loop van 2016 zichtbaar te maken.

Wat hebben we gedaan?

Duurzame dienstverlening betekent dat we structureel werken aan verbetering die uiteindelijk leidt tot enthousiaste klanten en positieve reacties uit onze omgeving. We merken dat we steeds meer interactie hebben met onze klanten en stakeholders en met onze omgeving. We richten onze werkwijze en organisatie daarop in.

In 2015 hebben we alle eerstelijnsklantcontacten gebundeld in één afdeling Klant. We bieden klanten daarmee een eenvoudiger ingang naar de verschillende disciplines in ons bedrijf. Ook kunnen we directer reageren op vragen van klanten die te maken hebben met de verduurzaming van de energievoorziening. Alle signalen die we ontvangen, zowel vanuit de Klantenservice, Accountmanagement, Klachtenmanagement als klantonderzoek komen nu op één plek samen. We kunnen met die inzichten het lerend vermogen van ons bedrijf versnellen en vergroten.

Meer selfservice voor klanten

We merken dat klanten steeds meer gebruikmaken van digitale of online mogelijkheden om contact met ons te krijgen of antwoord op vragen te vinden. Daar spelen we steeds beter op in. In 2015 is het webcare team versterkt. We volgen de reacties van klanten op social media voortdurend en reageren daar actief op.

Onze online omgeving is verder doorontwikkeld. De website Stedin.net is 'responsive' gemaakt, wat inhoudt dat de website nu ook goed te lezen is op mobiele telefoons of tablets. We bieden klanten hier veel informatie en diverse selfservicetools waarmee ze direct zelf allerlei eenvoudige zaken kunnen regelen. Het storingsoverzicht waarop klanten realtime storingen in hun omgeving kunnen zien is verbeterd. Ook kunnen klanten zelf de afspraak voor het plaatsen van de slimme meter wijzigen naar een ander moment. Zo stellen we klanten in staat zelf de regie te nemen en is onze agenda niet leidend.

Doordat klanten zelf veel antwoorden op vragen kunnen vinden op onze website, blijven de meer complexe onderwerpen over voor onze klantenservice of klachtenmanagement. De bezetting van deze afdelingen heeft in 2015 onder druk gestaan, maar het uitgangspunt 'Eerst lossen we het op voor de klant' bleef in 2015 recht overeind.

Sterke verbetering klachtenmanagement

Uit de klanttevredenheidsonderzoeken komen nuttige aanknopingspunten om de dienstverlening verder te verbeteren. Zo heeft door een klantgerichtere insteek van onze klachtafhandeling de tevredenheid hierover een ware vlucht genomen. Ten opzichte van 2014 is er een structurele stijging van 14% (In 2014 was de score 59%). We werken nu met vijf pijlers voor excellent klachtenmanagement en hebben medewerkers goed geïnstrueerd hoe de nieuwe werkwijze is. Persoonlijke benadering en aandacht staat centraal. Binnen een werkdag zoeken we telefonisch contact met de klant en bieden hem één aanspreekpunt voor de afhandeling van de klacht.

Regionaal accountmanagement

Grotere ondernemingen en gemeenten kloppen vaker bij ons aan over verduurzaming van hun energievoorziening. Dat is een opvallende trend. We willen hierin een goede en deskundige gesprekspartner zijn. Daarom hebben we het accountmanagement anders ingericht. In plaats van op klantgroep georganiseerd zijn we nu regionaal georganiseerd met accountmanagers die goed op de hoogte zijn van wat er speelt in hun gebied. Zij ondersteunen proactief gemeenten bij hun duurzame energieambities en initiëren partnerships waarin we binnen de lijnen van de wetgeving de energietransitie samen verkennen.

Het regionale accountmanagement sluit bovendien goed aan op onze regionaal georganiseerde operationele organisatie. Interne afstemming over (toekomstige) projecten of werkzaamheden wordt daardoor efficiënter en effectiever. Doordat het accountmanagement vroegtijdig signaleert wat er speelt kunnen we hierover veel eerder dan voorheen met de betrokken partijen in gesprek. Deze proactieve en betrokken houding moet bijdragen aan de tevredenheid van klanten.

Vooruitblik 2016

We gaan de resultaten uit het klantenservice-onderzoek voortaan direct terugkoppelen aan medewerkers. Dagelijks krijgen klanten die contact met ons hebben een uitnodiging om hun ervaringen daarover met ons te delen. Die feedback ontvangen de medewerkers die dit contact hebben gehad direct. Daardoor wordt het voor onze medewerkers concreter hoe klanten het contact ervaren hebben en op welke punten zij het beter kunnen doen. We passen deze werkwijze eerst toe bij de klantenservice en zijn van plan dit in de loop van het jaar breder in te voeren.

Naast het klantonderzoek gaan we klantreizen structureel inzetten om de contactmomenten continu te beoordelen en te verbeteren. We gaan alle vormen van klantcommunicatie onder de loep nemen, aanpassen en monitoren. Dit geldt ook voor de digitale communicatiekanalen. We willen nog beter aansluiten bij de voorkeurskanalen van de klant, zoals whatsapp. We houden ons aan duidelijke spelregels over hoe we zelf communiceren via deze kanalen en hoe we de privacy van klanten kunnen bewaken.



Robin Berg (links)
Directeur
Smart Solar Charging

Marko Kruithof (rechts)
Manager Duurzaamheid & Vernieuwing
Stedin

Smart Solar Charging en Stedin

Zonne-energie, elektrische auto's en slimme laadpalen. Drie ingrediënten voor een revolutionair energiesysteem in de Utrechtse wijk Lombok. Het consortium Smart Solar Charging gaat hier de lokale energiehuishouding compleet anders inrichten.

De kern van het concept is veelbelovend: het rendement uit zonnepanelen optimaal benutten door de opslagcapaciteit van elektrische auto's ook te gebruiken voor huishoudelijk gebruik. Er staan inmiddels twintig slimme laadpalen die zowel kunnen laden als ontladen. Dat aantal wordt uitgebreid naar duizend in en rond de gemeente Utrecht.

Ei van Columbus

Robin Berg is directeur van het consortium waarin LomboXnet, Stedin, General Electric, gemeente Utrecht, Economic Board Utrecht, installatiebedrijf Vidyn en specialist in laadpalen Last Mile Solutions participeren. Met zijn bedrijf LomboXnet legde hij al op eigen initiatief een glasvezelnet aan in de Utrechtse wijk waardoor vierduizend bewoners nu snel internet hebben. 'Vervolgens zijn we gaan investeren in zonnepanelen op daken van scholen. Maar het financiële rendement viel tegen. Dat was de trigger voor dit concept.'

Het 'ei van Columbus' was de elektrische auto die de zonnestroom afneemt. 'We zijn letterlijk begonnen in onze achtertuin: twee zonnedaken op scholen hebben we verbonden via een eigen microgrid met een laadpaal voor onze deur. Dat werkte. Ook financieel was het interessant. Stroom die we verkopen aan de automobilist levert meer op dan als we het verkopen aan een school.'

Een mooie match

Er bleek een mooie match mogelijk tussen de opgewekte zonne-energie en de hoeveelheid stroom die auto's kunnen laden. Berg: 'Er komt 30.000 watt van zo'n zonne-installatie, de hoeveelheid die een autoaccu prima kan opnemen. Daarmee halen we de pieken van het net: de aanbodpiek midden op de dag als er veel zonnestroom is, en ook de vraagpiek in de avonden als iedereen thuis is en mensen hun elektrische auto opladen. We lossen er een probleem mee op voor netbeheerder Stedin.' Marko Kruithof, manager Duurzaamheid & Vernieuwing bij Stedin, beaamt dat. 'Als we vraag en aanbod niet slimmer gaan aansturen, moet Stedin forse investeringen doen in de aanpassingen van de bestaande

infrastructuur. Zeker in oude woonwijken als Lombok geeft dat veel overlast: de straten moeten worden opengebroken. Die maatschappelijke belasting kunnen we voorkomen.'

Accustroom voor huishoudens

Consumenten willen duurzame energie, maar ze willen zich niet bezighouden met de techniek die daarvoor nodig is. De vraag is dus: hoe ga je dat regelen in een wijk als Lombok. 'Ons idee was om de accucapaciteit ook in te zetten voor stroomvoorziening aan de bewoners', zegt Berg. 'Een volle Tesla-batterij kan een gemiddeld huishouden tien dagen van stroom voorzien. In een wijk als Lombok zijn driehonderd elektrische auto's voldoende om de hele wijk zelfvoorzienend te maken.'

Primeur

Het consortium ontwikkelde een unieke laadpaal die zowel wind- als zonne-energie kan laden en die de duurzame stroom weer uit de batterij kan halen. 'Daarmee hadden we de Europese primeur', aldus Berg. De laadpalen, gemaakt door GE in Haaksbergen, zijn goedgekeurd door de stichting Elaad en zijn geschikt voor de openbare ruimte. In Lombok heeft Stedin er al twintig geplaatst. Het plan is in Utrecht en de omliggende gemeenten in totaal duizend palen neer te zetten. 'De gemeente Utrecht is een belangrijke aanjager geweest', vertelt Berg. 'Utrecht wil schone mobiliteit, schone lucht en duurzame energie in de stad en streeft ernaar in 2030 klimaatneutraal te zijn. De gemeente ziet het liefst alleen nog elektrische auto's in de stad. Ons concept sluit heel mooi aan op die doelstellingen.'

Duizend elektrische auto's nodig

Om het concept tot wasdom te kunnen brengen, zijn voldoende elektrische auto's nodig met een accuvermogen waarmee je driehonderd kilometer kan rijden. Tesla heeft de toon gezet met dit type auto's. Andere fabrikanten zullen de komende twee jaar met iets vergelijkbaars komen in een lagere prijsklasse. 'We willen niet afhankelijk zijn van de snelheid waarin de markt zich ontwikkelt, daarom zetten we zelf ook elektrische

deelauto's in', vertelt Berg. De rekensom is simpel: met een elektrische auto die een actieradius heeft van driehonderd kilometer rijden mensen gemiddeld honderd kilometer per dag, wat betekent dat tweederde van het vermogen in de accu blijft zitten. Dat is in te zetten voor huishoudelijk gebruik.

Living lab

Kruithof is enthousiast. 'Hier zijn wij trots op. De kracht is dat het voor en door de lokale gemeenschap tot stand komt. Samen gaan we voor een duurzame wijk.' Smart Solar Charging is nu een van de drie proeftuinen die Stedin heeft ingericht voor elektrisch rijden. Kruithof: 'Wij zijn enorm nieuwsgierig naar hoe deze modellen gaan functioneren. Daarom willen we aan tafel zitten. Dit soort initiatieven komt van onderop en helpt ons op een andere manier naar ons netwerk te kijken. Het vraagt om een andere manier van denken.'

Kruithof benadrukt dat de komende twintig jaar het reguliere netwerk nog hard nodig is om de energietransitie te versnellen. 'Stedin is op meerdere fronten verbonden aan dit lokale initiatief. Wij helpen die versnelling door onze infrastructuur beschikbaar te stellen en onze kennis van laadinfrastructuur in te zetten. Dit living lab helpt ook om met het ministerie van Economische Zaken een goede discussie te kunnen voeren over hoe de regulering in de toekomst eruit kan zien.'

Proeftuin voor Europa

Het doel is beter te begrijpen wat per wijk de effecten zijn van decentraal opgewekte zonne-energie en de toename van elektrische auto's op de kwaliteit van het netwerk. 'Wij willen slimmer omgaan met onze netwerken en investeringen, afgestemd op de situatie in een wijk. Die kennis bouwen we hier op', zegt Kruithof. Berg vult aan: 'We hebben schaalgrootte nodig om echt te kunnen leren hoe het systeem kan werken op verschillende locaties. Utrecht is dus de proeftuin voor Nederland, en zelfs voor Europa.'

Betrouwbare levering van energie

Eneco streeft ernaar dat klanten altijd kunnen beschikken over schone, betrouwbare en betaalbare energie. Onze klanten hebben immers altijd en overal hun energie nodig, thuis en op het werk. Daar moeten zij op kunnen vertrouwen. Hun huishouden en bedrijf gaan immers gewoon door.

Uitvalduur

We doen er alles aan om te zorgen dat onze klanten altijd de beschikking hebben over energie. En als er storingen optreden, moeten die snel worden opgelost. Dat zijn onze doelen. Daarom werken we voortdurend aan het terugdringen van het aantal storingsminuten. Dit is ook een thema dat onze belanghebbenden relevant vinden.

Wat wilden we bereiken in 2015?

Ons doel voor 2015 was om de uitvalduur per klant van de toevoer van elektriciteit te beperken tot maximaal 25 minuten

en voor gas maximaal 60 seconden. De gemiddelde uitvalduur van warmte wilden we binnen de 49,5 minuten houden.

Wat hebben we bereikt?

De onderstaande tabel geeft de gerealiseerde uitvalduur van onze energienetten weer in het afgelopen jaar, berekend op basis van de System Average Interruption Duration Index (SAIDI). Een onderbreking van elektriciteit of gas melden we op de website van Stedin. Via social media informeren we klanten over de voortgang. Onderbrekingen van warmte melden we op de website van Eneco.

	aantal klanten in milj.	Doel	Gerealiseerd			
		2015	2015	2014	2013	2012
Elektriciteit (in minuten)	2,1	<25,0	24,3	21,1	21,2	35,6
Gas (in seconden)	2,0	<60	97	124	40	77
Warmte (in minuten)		<49,5	24,6	45,0	38,8	26,0

Uitvalduur elektriciteit hoger maar binnen doelstelling

In 2015 hebben we de uitvalduur van elektriciteit met 24,3 minuten onder de doelstelling gehouden. Onze doelstelling is dat een huishouden in een jaar gemiddeld niet meer dan 25 minuten stroomuitval heeft. In 2015 waren er 393 middenspanningsstoringen waarbij een onderbreking in de levering van elektriciteit optrad (414 in 2014). De gemiddelde onderbrekingsduur in het middenspanningsnet van Stedin is verder gedaald naar 72,9 minuten (in 2014 nog 86,5 minuten en in 2013 93,2 minuten).

Uitvalduur gas lager ondanks grotere storingen maar nog boven doelstelling

De gemiddelde uitvalduur van de levering van gas per huishouden is 97 seconden. Dit komt door een aantal grotere gasstoringen in Rhenen en Rotterdam met grote gevolgen voor de klanten van Stedin. In Rhenen betrof het een grote leveringsonderbreking als gevolg van water in de gasleiding die enkele dagen geduurd heeft. In Rotterdam heeft er een incident plaatsgevonden waarbij door een externe aannemer een heipaal door een 8 bar gasleiding is geslagen.

Uitvalduur warmte ruim binnen doelstelling

In 2015 hebben zich geen bijzonderheden voorgedaan met betrekking tot de levering van warmte. Met een gemiddelde

uitvalduur van 24,6 minuten zijn we ruimschoots binnen de doelstelling van 49,5 minuten gebleven.

Gemiddelde onderbrekingsduur elektriciteit gedaald

Bij het meten van en sturen op leveringszekerheid van elektriciteit richten wij ons op de Customer Average Interruption Duration Index (CAIDI). Deze indicator geeft inzicht in de gemiddelde snelheid waarmee storingen worden opgelost in het laag- en middenspanningsnet en hoe lang de getroffen klanten zonder elektriciteit zitten. Deze indicator sluit dus goed aan bij ons doel om storingen die we niet kunnen voorkomen zo snel mogelijk op te lossen.

	Doel	Gerealiseerd	
	2015	2015	2014
CAIDI (in minuten)	90,0	82,8	103,9

Tijd aanrijden en veiligstellen gasstoringen verder gedaald

In 2015 hebben we de gemiddelde aanrijtijd met 26 minuten ruim onder de doelstelling gehouden. Onze doelstelling is dat we binnen 30 minuten op de storingslocatie aanwezig zijn. Vervolgens hebben we gemiddeld binnen 13 minuten een veilige situatie voor personen en objecten gerealiseerd. Dit is ruim binnen de doelstelling van 20 minuten.

	Doel	Gerealiseerd	
	2015	2015	2014
Aanrijtijd (in minuten)	<30	26	28
Veilig stellen (in minuten)	<20	13	14

Risicobeheersing: onderbrekingen voorkomen

Onze hoogste prioriteit bij de elektriciteitsnetwerken is leveringsonderbrekingen voorkomen. Bijvoorbeeld door verbetering van de stationsautomatisering voor netbesturing, het vervangen van storingsgevoelige componenten en het voorkomen van graafschade. Daarnaast zorgen we voor vervanging van onderdelen die in de nabije toekomst niet meer leverbaar zijn en voor de veiligheid in de netwerken voor openbare verlichting. Voor de gasnetwerken heeft de instandhouding van de gasnetten de hoogste prioriteit, om gaslekkages te voorkomen en de gaslevering te waarborgen. De nadruk ligt voor de gasnetten op de vervanging van aansluitingen waarvan de conditie slecht is en de vervanging van brosse distributieleidingen. Het vervangen van leidingen voorkomt gaslekkages en dure reparaties. Waar dit mogelijk is worden werkzaamheden tegelijk uitgevoerd met andere werkzaamheden aan de infrastructuur (wegen, spoor, riool). Dit voorkomt overlast en reduceert de totale kosten aanzienlijk.

Minder storingen door automatisering en slimmere netten

In 2015 is de uitrol van het Distributie Management Systeem (DMS) voortgezet. Met dit systeem lezen we veel informatie over de prestatie van de netten op afstand uit en kunnen we ook op afstand maatregelen nemen. Net als in 2014 hebben we in 2015 de stationsautomatisering voor het op afstand besturen van distributieruimtes verder doorgevoerd. In 2015 hebben we het DMS-systeem verder in gebruik genomen voor het gebied Utrecht en omstreken, een groot deel van Rotterdam Zuid en omstreken en een klein deel ten noordwesten van Rotterdam.

Graafschadepreventie

Graafschade is ook in 2015 een veel voorkomende oorzaak van storingen gebleken. Stedin heeft met het inrichten van de afdeling graafschadepreventie het onderwerp nog prominenter neergezet dan in 2014. Hieronder valt ook de Klikdesk, die onder meer aanvragen van bedrijven die graafwerk verrichten afhandelt die betrekking hebben op kabel- en leidingtekeningen en aansluitschetsen. Daarnaast is direct contact met een aannemer op de werkplek buiten zeer effectief in het voorkomen van graafschade. Zo hebben we door de vele bezoeken van de graafschadepreventiemedewerkers van Stedin met de aannemers al goede resultaten geboekt in het voorkomen van graafschades. Daarbij komen ook situaties voor waarbij de graafschadepreventiemedewerker de aannemer aanspreekt op het onjuist ophangen van kabels en leidingen, wat op termijn kan leiden tot storingen in het elektriciteits- en/of gasnet.

Leveringszekerheid warmte

Klanten hebben niet of nauwelijks last gehad van leveringsonderbrekingen van hun warmtevoorziening. Er was sprake van onderbrekingen die bij een normale bedrijfsvoering horen, veroorzaakt door kleinschalige lekkages en storingen aan installatiecomponenten. Door onder andere de inzet van onze eigen service- en onderhoudsdienst is de duur van de onderbrekingen tot een minimum beperkt.

Onze service- en onderhoudsdienst is zodanig ingericht dat we na een eerste melding snel kunnen handelen om de duur van de onderbreking tot een minimum te beperken. Daarnaast houden we uiteraard in het ontwerp rekening met het beperken van storingen. Zo zijn alle warmteproductiemiddelen en het merendeel van de transportnetten redundant uitgevoerd. Waar dat mogelijk is geldt dit ook voor de hoofdtransportnetten.

Naast een permanente monitoring van de werking van onze warmtenetten meten we ook zeer regelmatig de kwaliteit. Zo heeft in 2014 een met thermografische camera's uitgerust vliegtuig warmtebeelden van het Rotterdamse warmtenet gemaakt. Analyse van de thermografische opnames heeft ertoe geleid dat we in 2015 de noodzakelijke reparaties hebben

verricht. Ook deze acties dragen bij aan het beperken van het aantal en de duur van de leveringsonderbrekingen.

Aanbieden slimme meter

Op 2 maart 2015 is Stedin gestart met het grootschalig aanbieden van slimme meters (GSA). De GSA is de verplichting voor de netbeheerder om de slimme meter voor elektriciteit en/of gas proactief aan klanten aan te bieden.

Alle klanten met een gereguleerde kleinverbruikaansluiting moeten eind 2020 een aanbod voor het plaatsen van een slimme meter hebben gehad. De overheid streeft ernaar dat minimaal 80% van de huishoudens in dat jaar een slimme meter heeft. Klanttevredenheid, imago, veiligheid en efficiëntie zijn belangrijke voorwaarden voor het behalen van dit doel.

Wat wilden we bereiken in 2015?

Na een proeffase voor het plaatsen van de slimme meter in de voorgaande jaren, was het ons doel om in 2015 aan 315.000 klanten een slimme meter aan te bieden. Dit aantal is in mei verlaagd naar 290.000 doordat er in de sector een tekort aan slimme gasmeters was. In september hebben we ons doel opnieuw bijgesteld naar 225.000 aanbiedingen. Het aanbieden van zulke grote aantallen slimme meters is een bijzondere, complexe operatie. Om die uitdaging het hoofd te bieden, hebben we besloten het team van onze monteurs voor de langere termijn uit te breiden met onder anderen zij-instromers uit de arbeidsmarkt. Hiermee hebben we een stabiele basis voor de komende jaren neergezet. De opgelopen achterstand ten opzichte van de originele planning van 315.000 slimme meters lopen we gespreid over de periode 2016-2019 in.

Wat hebben we bereikt?

De in september herziene aanbodplanning hebben we ruim gehaald. In 2015 hebben we 237.816 klanten een slimme meter aangeboden. Daarbij hebben we 76% van deze klanten daadwerkelijk van een slimme meter voorzien. Begin januari 2016 bood Stedin de 500.000ste slimme meter aan, waarmee zij al 25% van haar totale opdracht heeft gerealiseerd.

Impact op de aarde

One Planet

Onze missie is 'Duurzame energie voor iedereen'. We streven ernaar het energieverbruik van onze klanten en van onze eigen organisatie binnen de grenzen van een leefbare planeet te brengen. In het belang van de huidige generatie en de generaties na ons. De resultaten die we boeken met onze One Planet Thinking-ambitie laten zien hoe duurzaam Eneco werkelijk is, zoals onze belanghebbenden ook graag willen weten.

One Planet Thinking

One Planet Thinking (www.oneplanetthinking.com) is een strategisch framework dat we samen met Ecofys en het Wereld Natuurfonds (WNF) ontwikkelen. One Planet Thinking heeft tot doel om organisaties in staat te stellen om strategieën, doelstellingen en acties te ontwikkelen en te nemen, zodat zij kunnen opereren binnen de absolute lokale, regionale en mondiale grenzen van systemen op aarde. Een voorbeeld hiervan is dat we onze eigen uitstoot van broeikasgassen en doelstellingen tot en met 2020 in lijn gebracht hebben met de route naar de 2 ° C-doelstelling in 2050.

Ook andere bedrijven willen we helpen om de impact van hun activiteiten binnen het herstellend vermogen van de aarde te brengen. Inmiddels experimenteert een aantal bedrijven met One Planet Thinking om te bepalen of hun inspanningen voldoende zijn.

Het is onze intentie om het gedachtegoed van One Planet Thinking onder te brengen in een onafhankelijke organisatie die het initiatief verder ontwikkelt en bedrijven over de gehele wereld helpt om hun ketens te verduurzamen, zodat zij binnen de grenzen van onze planeet gaan opereren. Eneco zal als 'founding father' deelnemer blijven van dit initiatief en ook haar eigen duurzame ontwikkeling met het raamwerk van One Planet Thinking monitoren.

Wat wilden we bereiken in 2015?

Ons uiteindelijke doel is om het energieverbruik van onze klanten en onze organisatie binnen de grenzen van een leefbare planeet te brengen. Om deze doelstelling te realiseren streven we er onder andere naar om ieder jaar het klimateffect van het elektriciteitsverbruik van onze klanten en van ons zelf verder terug te brengen. Ons doel voor 2015 was een reductie van 10% ten opzichte van 2012 van het effect van het

elektriciteitsverbruik van onze klanten op klimaatverandering. De impact van ons eigen elektriciteitsverbruik op het klimaat wilden we met 40% reduceren t.o.v. 2012. Verder was ons doel een kpi vast te stellen voor het gas- en warmteverbruik van onze klanten.

Eneco Groep opereert in lijn met het 2 ° C-scenario voor broeikasgasemissies

Tijdens de klimaatconferentie in Parijs is afgesproken dat de opwarming van de aarde ruim onder de twee graden Celsius moet blijven. Eneco Groep heeft haar uitstoot van broeikasgassen en doelstellingen tot en met 2020 in lijn gebracht met de route naar de 2 ° C-doelstelling in 2050. Het betreft de broeikasgasemissies die worden veroorzaakt door het opwekken en de levering van stroom voor al haar klanten én de levering van gas en warmte aan zo'n twee miljoen huishoudens in Nederland en België. De 2 ° C-doelstelling, en liefst minder, is voor ons een logische doelstelling, die voortvloeit uit onze missie 'Duurzame energie voor iedereen'. We bewaken dit via het One Planet Thinking-initiatief. Hiermee is Eneco wereldwijd één van de eerste bedrijven die kan aantonen dat het over haar gehele keten bijdraagt aan het realiseren van de mondiale klimaatdoelstelling. Dit komt doordat Eneco jaarlijks fors investeert in duurzame energie, waaronder windparken op zee en op land, de verduurzaming van onze stadsverwarming via afvalcentrales en als gevolg van energiebesparing door klanten met de slimme thermostaat Toon.

Wat hebben we bereikt?

In 2015 is het effect op het klimaat van elektriciteitsverbruik van onze klanten met 15% gereduceerd ten opzichte van 2012. Hiermee hebben we onze doelstelling ruim gehaald. Het effect van ons eigen elektriciteitsverbruik op het klimaat is gedaald met 56% vergeleken met 2012. Ook dit percentage is ruim

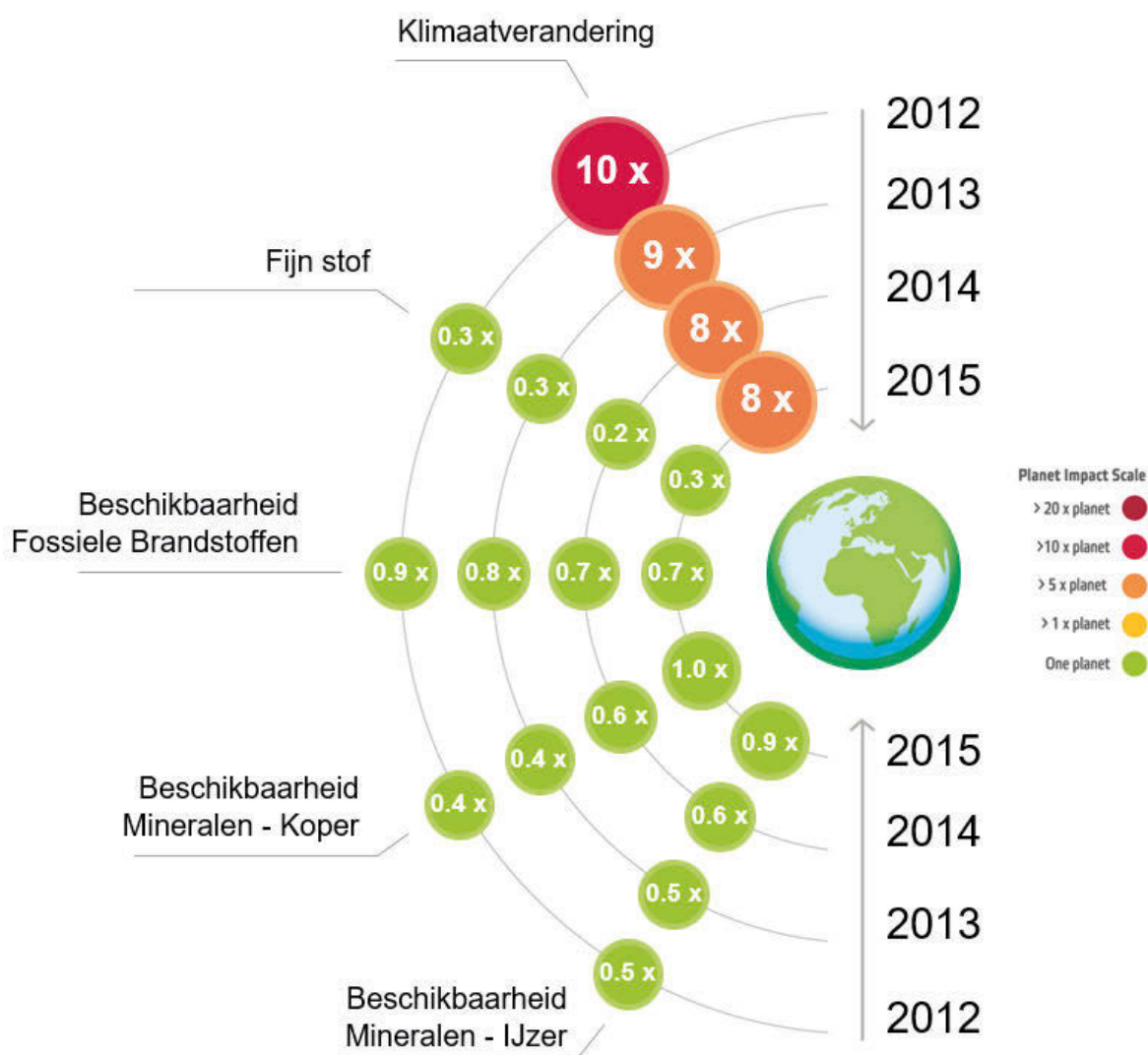
boven de doelstelling. Voor de levering van gas en warmte aan zo'n twee miljoen huishoudens in Nederland en België hebben wij een kpi en doelstelling vastgesteld in lijn met het 2 ° C-scenario. Een doelstelling voor het gas- en warmteverbruik van zakelijke klanten wordt opgenomen zodra hiervoor een methodiek beschikbaar is.

Onderstaande figuur geeft de laatste inzichten weer voor ons elektriciteitsportfolio. Klimaatverandering is veruit de belangrijkste impactcategorie in de elektriciteitssector.

De indexen voor 'Klimaatverandering' en 'Beschikbaarheid Fossiele Brandstoffen' zijn lager dan eerder gerapporteerd. Voor 'Fijnstof' en 'Beschikbaarheid Mineralen – Koper' zijn de uitkomsten juist wat hoger. Voor al deze categorieën zijn de grenswaarden naar aanleiding van de laatste wetenschappelijke inzichten aangepast. Dit soort correcties zijn niet uit te sluiten, omdat One Planet Thinking zich in een ontwikkelstadium bevindt.

De One Planet Index geeft aan in hoeverre de betreffende grens wordt overschreden. Voor klimaatverandering geldt dat we ten opzichte van het einddoel, een duurzame energievoorziening in 2050, nog een overschrijding kennen van acht keer. Maar ten opzichte van het 2 ° C-scenario voor de elektriciteitssector in Europa, zoals zichtbaar in de lijngrafiek, liggen we op schema en lopen we voor op onze afspraken met het Wereld Natuurfonds hierover. Ondanks de voorziene lichte stijging in 2015 is de verwachting dat we ook de komende jaren binnen het 2 ° C-scenario blijven opereren.

Onze impact op fijnstof en de beschikbaarheid van fossiele brandstoffen en mineralen zijn binnen de grenzen van de planeet. Onze aandacht ligt dus vooral bij klimaatverandering. Voor de beschikbaarheid van mineralen is er sprake van een toenemend gebruik, veroorzaakt door meer gebruik van duurzame energie en specifiek van meer windenergie. Duurzame energie kent een hoger gebruik van mineralen per geproduceerde eenheid. Circulariteit moet daarom verder vorm



krijgen en ook onze impact op biodiversiteit willen we verder onderzoeken.

Eigen elektriciteit steeds groener

Eneco gebruikt natuurlijk ook zelf elektriciteit. De elektriciteit voor onze verlichting, computers, verwarming en koeling via warmtepompen et cetera komt al meerdere jaren van HollandseWind®. Maar veruit het grootste verbruik wordt veroorzaakt door de transportverliezen in de elektriciteitsnetten van onze netbeheerder Stedin. Stapsgewijs worden ook deze netten voorzien van groene stroom uit windturbines. Vergeleken met 2012 is daarmee de impact van ons eigen elektriciteitsverbruik op klimaatverandering gedaald met 56%.

Verbruik van onze klanten reduceren

In ons One Planet [toelichtingsdocument](#) 2015 is onder meer een taartgrafiek opgenomen met de belangrijkste categorieën binnen onze ketenvoetafdruk. Hieruit blijkt dat tweederde van onze ketenvoetafdruk wordt veroorzaakt door de ketens van aardgas en stadsverwarming. Het afgelopen jaar hebben we inzichtelijk gemaakt in hoeverre de emissies per huishouden in onze gas- en warmteketens aan de 2 °C-doelstelling voldoen.

Gezien het belang om ook voor aardgas en stadsverwarming binnen het 2 °C-scenario te blijven opereren, hebben we een kpi geformuleerd waarmee we zichtbaar maken of we samen met klanten de besparingsdoelstelling halen. Deze kpi is opgenomen als onderdeel van onze Climate Savers-afspraken met het WNF en wordt in 2016 opgenomen als strategische kpi.

De vraag naar aardgas en stadsverwarming wordt sterk beïnvloed door de buitentemperatuur en het aantal zonuren. Om deze reden normaliseren we het werkelijke verbruik op basis van graaddagen. Er zijn echter nog aanvullende factoren van

invloed, zoals de wind, isolatie van de woningen en het gedrag van onze klanten. Een vergelijking tussen verschillende jaren wordt door de graaddagencorrectie redelijk goed mogelijk, maar is niet volledig waterdicht.

We liggen op schema van het 2 °C-scenario voor huishoudens in Europa. Het zal een uitdaging zijn om ook in de toekomst binnen het 2 °C-scenario te blijven opereren, aangezien de alternatieven voor aardgas nog maar beperkt voorhanden zijn. Innovaties als Nerdalize, Toon en de Eneco WarmteWinner zijn van groot belang om de warmtevraag duurzamer in te vullen en de klantvraag te beperken.

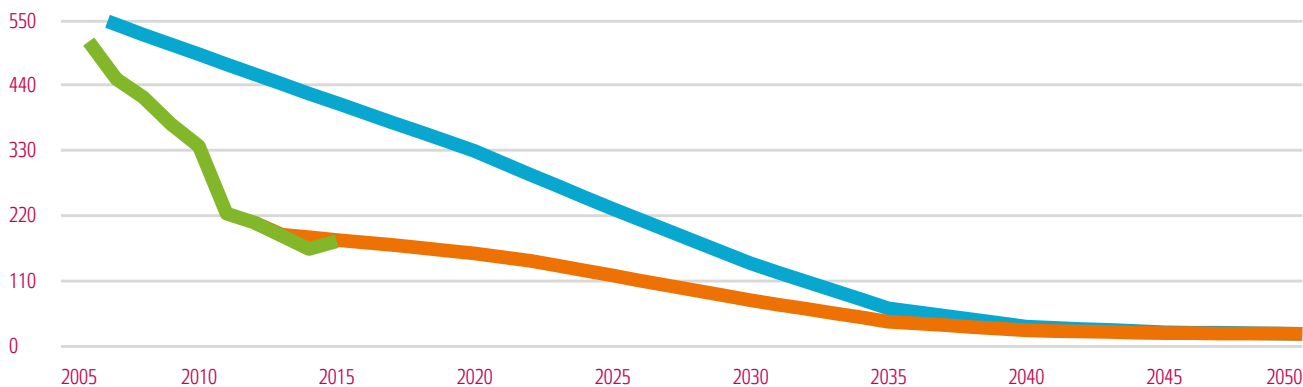
Eigen CO₂-uitstoot verder terugbrengen

Ook onze interne voetafdruk blijft onze aandacht houden. De CO₂-reductie ten opzichte van 2007 is al enige tijd stabiel: rond de 40%. Mobiliteit is de belangrijkste veroorzaker van de uitstoot. In 2015 is onze Mobiliteitsvisie 2020 vastgesteld die gericht is op het faciliteren van openbaar vervoer (OV) en elektrisch vervoer (EV). De komende jaren zullen we stapsgewijs maatregelen nemen om onze impact verder te reduceren en onze business in elektrisch vervoer en onze samenwerking met de Nederlandse Spoorwegen verder te versterken.

Komend jaar zullen we aan een grote groep medewerkers een OV-kaart beschikbaar stellen. Ook denken we bijvoorbeeld aan minder kilometervergoeding, veel meer elektrische bedrijfsauto's (of een ander duurzaam alternatief), meer deel- of poolauto's, een persoonlijk budget en OV-kaart in plaats van leaseauto's of een aantrekkelijk (groen) private-lease aanbod voor alle medewerkers.

Op alle terreinen krijgen onze medewerkers met maatregelen te maken, van woon-werkverkeer tot zakelijk verkeer en van

CO₂eq intensiteit (gCO₂eq/kWh)



- 2 graden scenario voor de Europese elektriciteitssector zoals berekend door het IEA (inclusief andere broeikasgassen en uitstoot voorafgaand aan verbranding)
- 2 graden scenario voor levering door Eneco zoals geleverd door Ecofys (inclusief andere broeikasgassen en uitstoot voorafgaand aan verbranding)
- Gerealiseerde CO₂-intensiteit van de door Eneco geleverde elektriciteit (inclusief andere broeikasgassen en uitstoot voorafgaand aan verbranding)

bedrijfswagen tot leaseauto. De Mobiliteitsvisie 2020 is niet bedoeld als een besparingsmaatregel – de verbondenheid tussen wat we zeggen en wat we doen staat voorop. Daar kunnen alle medewerkers op deze manier aan bijdragen.

CO₂-compensatie interne bedrijfsvoering

Sinds 2008 heeft Eneco een CO₂-neutrale interne bedrijfsvoering voor wat betreft de eigen kantoren, voertuigen en medewerkers (en excl. de netverliezen die samenhangen met het transport van elektriciteit). De CO₂-uitstoot die we niet konden vermijden, compenseren we door te investeren in duurzaamheid in andere landen, zie Achtergrondinformatie (pagina 162). Dit gebeurt door middel van de aanschaf van CO₂-certificaten die gerelateerd zijn aan het behoud van waardevolle natuurgebieden, REDD (Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation), of CO₂-certificaten met een Gold Standard keurmerk.

Investeren in duurzame capaciteit en productie

Eneco investeert in de groei van duurzame elektriciteitsproductie via windparken, zonne-installaties en biomassa-installaties. Onze aandacht gaat uit naar het ontwikkelen van assets waarin onze klanten centraal staan en naar het halen van maximale waarde uit alle gerealiseerde assets.

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

Sommige belanghebbenden vragen zich af hoeveel Eneco aan duurzame energie in haar eigen portfolio heeft. We geven hun graag meer inzicht in onze voortgang bij het realiseren van onze missie 'Duurzame energie voor iedereen'.

Duurzame elektriciteitsproductie

Onze doelstelling voor 2015 was dat 23,2% van onze leveringsportefeuille uit zelf opgewekte en ingekochte duurzame elektriciteit zou bestaan. Dit doel is 15% hoger dan het vorige jaar en doet daarmee recht aan onze ambitieuze doelstellingen.

Wat hebben we bereikt?

In 2015 hebben we 4,6 TWh duurzame elektriciteit geproduceerd en ingekocht, waarvan 4,4 TWh ten behoeve van onze leveringsportefeuille, en in totaal 17,6 TWh geleverd. Dat betekent dat het aandeel zelf opgewekte en ingekochte duurzame elektriciteit in onze leveringsportfolio dit jaar 25,0% is. Daarmee hebben we ons doel ruimschoots gehaald. Het windpark Luchterduinen, dat we dit jaar in productie hebben genomen, heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd.

2015 was in Nederland een goed windjaar met een gemiddelde windsnelheid van 5,4 meter/seconde. Met name de maanden november en december dragen bij aan de hoge windopbrengst. De combinatie van hogere windsnelheid en uitbreiding van productiecapaciteit heeft in Nederland geleid tot een stijging

van de productie uit windparken met 0,6 TWh naar 2,2 TWh (goed voor 700.000 huishoudens).

Toename duurzame capaciteit

De ambitie voor 2015, een forse groei in duurzame capaciteit, hebben we dit jaar bereikt. We zijn gekomen tot 1.919 MW, een groei van 239 MW, met name door investeringen in wind op zee (Luchterduinen). Daarnaast is geïnvesteerd in wind op land in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. De groei in de capaciteit van biomassa wordt veroorzaakt door een groei in stroomafnamecontracten.

Technologie	Productie (GWh *)		Capaciteit (MW)**		Capaciteit (MW per land**)							
	Totaal		Totaal		NL		B		UK		F	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Biomassa	795	624	142	101	132	97	10	4	0	0	0	0
Zon	66	57	76	72	3	3	49	47	10	10	14	12
Hydro	2	3	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Wind op land	2.390	1.888	1.273	1.208	852	808	287	289	134	111	0	0
Wind op zee	1.374	969	427	298	249	120	178	178	0	0	0	0
Subtotaal duurzaam	4.627	3.541	1.919	1.680	1.236	1.028	524	518	144	121	15	13
Conventioneel	2.606	3.501	435	1.275	435	1.275	0	0	0	0	0	0
Warmtekrachtkoppeling	1.600	149	622	33	622	33	0	0	0	0	0	0
Totaal	8.833	7.191	2.976	2.988	2.293	2.336	524	518	144	121	15	13

*) inclusief ingekochte productie

**) inclusief controlled capaciteit derden

Risico: onzeker toekomstig overheidsbeleid ten aanzien van de energietransitie

De energiemarkt wordt gedomineerd door interventies vanuit de overheid. Deze hebben hoofdzakelijk betrekking op de winstgevendheid van assets en het marktmodel (pricing). Deze interventies kunnen echter tot relatief abrupte wijzigingen in de rendabiliteit van deze en andere activiteiten leiden. Een dergelijke interventie is het beleid voor de verduurzaming van kolencentrales met de subsidie voor bijstook van biomassa. De investeringen in de verduurzaming van kolencentrales vormen een risico voor de realisatie van de strategie van Eneco. Dit wordt mede veroorzaakt doordat kolencentrales door de subsidiering van biomassabijstook vaker rendabel kunnen worden ingezet, ten koste van de moderne en minder CO₂-intensieve gascentrales. Hierdoor blijven deze gascentrales

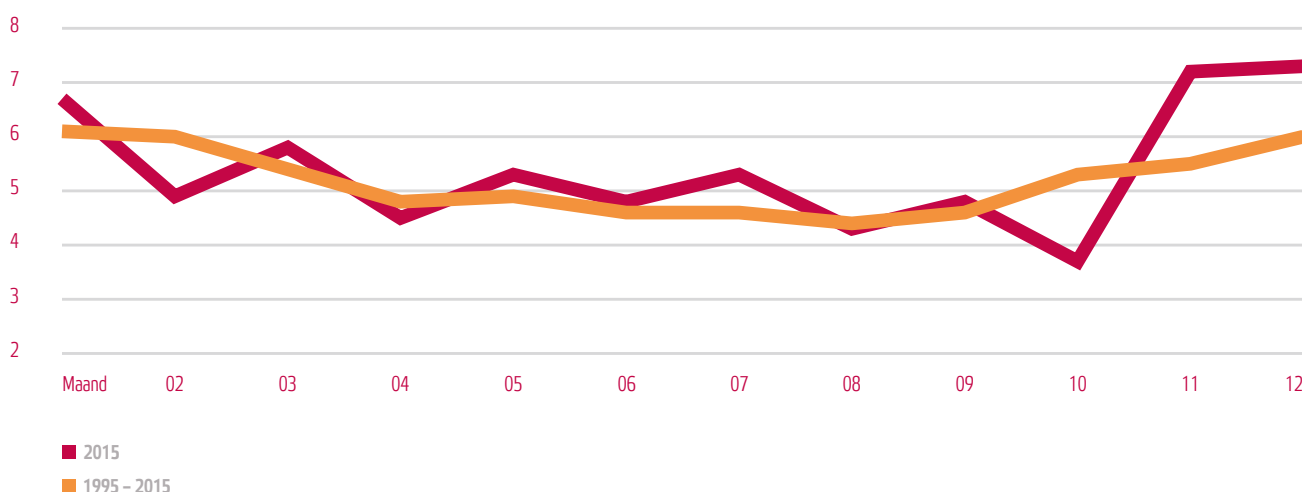
langdurig verlieslatend. Dit kan een domino-effect teweegbrengen, met lage energieprijzen en verminderde investeringsruimte in alternatieve duurzame bronnen zoals windenergie.

Voor nieuwe producten en diensten van Eneco is dit risico beperkt. Deze activiteiten zijn minder kwetsbaar voor overheidsbeleid, omdat deze activiteiten rendabel zijn zonder overheidssteun zoals subsidies voor duurzaamheid. Deze nieuwe producten en diensten worden wel blootgesteld aan ander beleid op bijvoorbeeld het gebied van data en privacy, maar deze interventies zijn van een andere orde grootte dan de overheidsinterventies op de meer traditionele activiteiten.

Risico: lage CO₂-prijzen

De huidige CO₂-prijs van ongeveer 6 euro/ton is te laag om de uitstoot van CO₂ significant te verlagen of duurzame productie te stimuleren. Onder andere door de introductie van de Market Stability Reserve in 2019 is de verwachting van experts dat de

Gemiddelde windsnelheid (m/s)



CO₂-prijs zal stijgen tot ongeveer 20 euro/ton in 2020. De CO₂-prijs wordt echter primair bepaald door de politiek en is daarmee onzeker. Verschillende partijen in Europa willen bijvoorbeeld van de totale CO₂-handel (EU ETS) afstappen. Via de elektriciteitsprijs is Eneco op lange termijn blootgesteld aan schommelingen in de CO₂-prijs. Een daling van de CO₂-prijs heeft een drukkend effect op de elektriciteitsprijs. We zijn terughoudend in onze verwachting van de CO₂-prijsontwikkeling en beargumenteren bij overheden dat een flink hogere CO₂-prijs noodzakelijk is om het EU ETS effectief te laten zijn.

Risico: dalende energieprijzen

Eneco is actief in het ontwikkelen en contracteren van groene stroom producerende assets. Door deze kernactiviteit loopt Eneco potentieel risico op dalende stroomprijzen.

Dit risico wordt deels gemitigeerd door de structuur van de subsidieregeling Stimulerings Duurzame Energie (SDE+). De werking van deze regeling is dusdanig dat de subsidie toeneemt wanneer de stroomprijzen lager zijn. Een behoorlijk deel van de duurzame asset-gerelateerde inkomsten ligt daarmee vast. Daarnaast mitigeert Eneco dit risico verder door overzicht te houden op de lange termijn elektriciteitsposities. Eneco doet dit door het uitvoeren van stringent positiemanagement. Hierop wordt toegezien door een onafhankelijke Eneco Risk Management-afdeling. Daarnaast worden risicoanalyses uitgevoerd bij het aangaan van duurzame energiecontracten en nieuwe investeringen in duurzame assets. Ook wordt dit risico gemonitord door het doen van periodieke risicoanalyses op de financiële ratio's van Eneco Groep als geheel.

Garanties van Oorsprong

Uit de duurzame productie ten behoeve van onze klanten verkrijgt Eneco Garanties van Oorsprong (GvO's). Deze GvO's zijn een garantiebewijs dat de elektriciteit duurzaam is opgewekt. Zo krijgt Eneco GvO's bij de productie van duurzame elektriciteit uit wind, biomassa en zon in Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk. Ook bij de inkoop van duurzame elektriciteit die we direct afnemen bij de producent via een Power Purchase Agreement (PPA) verkrijgt Eneco meestal GvO's. CertiQ, een overheidsinstantie en onderdeel van TenneT, controleert en verstrekt deze GvO's aan de producent. Wij leveren ze vervolgens als leverancier in bij CertiQ om aan te tonen dat de door ons geleverde elektriciteit duurzaam is opgewekt. CertiQ is onderdeel van de Association of Issuing Bodies die tot doel heeft het gestandaardiseerde European Energy Certificate System te ontwikkelen, gebruiken en promoten.

Naast de GvO's uit onze eigen productie en PPA's koopt Eneco ook GvO's van andere producten op de markt om duurzame levering van elektriciteit mogelijk te maken. Deze GvO's koopt Eneco onder meer in Denemarken (Europese Wind-GvO's) en Noorwegen (Europese Water-GvO's). Voor ons product

HollandseWind gebruikt Eneco uitsluitend Nederlandse Wind-GvO's.

Zie ook CO₂-compensatie en GvO's (pagina 162) voor meer informatie over landen waar Eneco GvO's betreft en welke aantallen dit betrof in 2015.

Steeds meer zonne-energie

Eneco gaat ervan uit in de komende jaren een toenemend aantal zonne-energieprojecten in eigendom en beheer te hebben. We verwachten groei in Nederland (dankzij een gunstiger regeling Stimulerings Duurzame Energieproductie), Frankrijk, België en het Verenigd Koninkrijk. In Frankrijk zijn we daarvoor een samenwerkingsovereenkomst met Ophilam aangegaan.

Bij deze projecten is steeds vaker sprake van directe betrokkenheid van de klant via integratie met energieopslag en vraagsturing vanuit de klant - bijvoorbeeld als de prijs laag is - en van ontwikkeling en financiering samen met lokale partners. Daarnaast zien we dat steeds meer zakelijke klanten interesse hebben in het afnemen van locatiespecifieke zonnestroom. In Nederland bouwen we nu in samenwerking met de gemeente Ameland en de Amelandse energiecoöperatie het Zonnepark Ameland, op dit moment met 6 MWp het grootste zonnepark in Nederland. De oplevering is naar verwachting eind januari 2016. Daarnaast hebben we in 2015 het zonnepark op het dak van het Kyocera Stadion van ADO Den Haag van 0,8 MWp opgeleverd. Deze projecten passen in het groeidomein Client Sources.

Meer duurzame energie uit biomassa

Een goed voorbeeld van het versterken van de directe verbinding met de klant is de overeenkomst die we in 2015 hebben gesloten voor de energiecentrale Bio Golden Raand in Delfzijl. De centrale levert nu nog uitsluitend elektriciteit. Vanaf 2017 gaat deze centrale ook stoom leveren aan nabijgelegen bedrijven, met name aan AkzoNobel. De levensduur van de centrale is daarmee verlengd tot 2029.

Eneco bestudeert ook opties om het Utrechtse stadsverwarmingsnet verder te verduurzamen met een bioketel. Naar verwachting zullen we in 2016 daarover een beslissing nemen.

Bovendien onderzoeken we de mogelijkheden om voor industriële klanten de stoomvoorziening te verduurzamen met bioketels.

Duurzame biomassa

De discussie over de duurzaamheid van vaste biomassa is in 2015 voortgezet binnen het SER-overleg tussen de energiebedrijven (met name de bedrijven die biomassa bij- en meestoken) en de ngo's. Eneco, als een van de grootste

producenten van bio-energie in Nederland, heeft zich nadrukkelijk in deze discussie gemengd. Het uitgangspunt voor de discussie voor Eneco is haar eigen Sustainability Charter Biomassa en de afspraken die met WNF gemaakt zijn over de duurzaamheid van biomassa. Hiermee gaat Eneco verder dan de sector. De afspraken met WNF zijn vastgelegd in een aparte module van de samenwerkingsovereenkomst tussen Eneco en WNF. Hierin is het ambitieniveau dat Eneco nastreeft vastgelegd voor wat betreft duurzaamheid en certificering, namelijk NTA8080 (Duurzaam geproduceerde biomassa voor bio-energie en biobased producten), en voor duurzaam bosbeheer FSC of gelijkwaardig.

In 2015 is ca. 300.000 ton biomassa in onze bio-energiecentrale Bio Golden Raand omgezet in energie. De oorsprong van deze biomassa is Nederland (39%) en Noordwest-Europa (met name het Verenigd Koninkrijk). De gebruikte biomassa is B-hout (afvalhout afkomstig uit bouw- en sloop en milieustraten). De hoeveelheid en de herkomst van de biomassa die Eneco in 2015 heeft ingezet, is door Eneco in het kader van de sector afspraak 'Green Deal Duurzaamheid Vaste Biomassa' gerapporteerd.

Om uiteindelijk de gehele keten te kunnen certificeren is, naast Eneco Energy Trade, ook Bio Golden Raand in mei op grond van de criteria van NTA8080 gecertificeerd. Bio Golden Raand heeft bovendien als eerste organisatie het certificaat onder de nieuwe naam 'Better Biomass' ontvangen. Het certificeren van de gehele keten is niet door regelgeving opgelegd; we doen dit op vrijwillige basis. In de tweede helft van 2015 is de certificering van de biomassaleveranciers van Bio Golden Raand opgestart. In deze periode is inmiddels 17% van het totale volume gecertificeerd.

Tot slot is in 2015 de herziening van de NTA8080 (Duurzaam geproduceerde biomassa voor bio-energie en biobased producten) afgerond. Eneco heeft hieraan deelgenomen in de projectgroep die de herziening heeft vormgegeven. Ook heeft zij als lid van de Commissie van Deskundigen NTA8081 een grote bijdrage geleverd. De herziene versie is, evenals de oorspronkelijke uitgave van 2009, tot stand gekomen door middel van een stakeholderoverleg waaraan ngo's, de industrie en de overheid hebben deelgenomen.

Forse groei windenergie

Eneco heeft gedurende 2015 haar wind-op-landportfolio fors uitgebreid. In het Verenigd Koninkrijk hebben we de parken Moy en Loch Luichart opgeleverd. In Nederland leverden we het park Delfzijl-Noord op, met 63 MW het grootste windpark op land in Nederland. Google neemt de duurzame elektriciteit af uit dit windpark. Op zee is windpark Eneco Luchterduinen opgeleverd, het tot dusver grootste windpark in Nederland. Luchterduinen is een joint venture van Mitsubishi en Eneco en heeft een totale capaciteit van 129 MW.

Investerings wind-op-land iets vertraagd

Ons voornemen voor 2015 was om voor 132 MW in wind-op-landprojecten op te leveren. We hebben echter voor 120 MW opgeleverd. Dit komt door lichte vertraging in de bouw van een van de parken, dat nu in januari 2016 wordt opgeleverd.

Bij de ontwikkeling van wind-op-zeeprojecten buiten Nederland ondervonden we in 2015 een tegenslag doordat aan het windpark Navitus Bay in het Verenigd Koninkrijk (een gezamenlijke ontwikkeling met het Franse bedrijf EDF), geen vergunning is toegekend.

We verwachten dat we in 2016 voor wind-op-landprojecten in België en Nederland positieve investeringsbesluiten kunnen nemen. Daarnaast werken we aan het ontwikkelen van wind-op-zeeprojecten in België en Nederland.

Omgevingsmanagement

Eneco wil graag een goede relatie met de mensen die wonen of werken in de omgeving waar zij actief is. We willen een goede buur zijn, want daarmee ontstaat wederzijds vertrouwen en komen we tot betere resultaten. Daarom betrekken we de omgeving vroegtijdig bij de ontwikkeling, de bouw en het beheer van onze energieprojecten. Samen geven we vorm aan het project: we bespreken op welke manier de omgeving betrokken wil zijn, waar omwonenden verbeterpunten zien en hoe ze geïnformeerd willen worden. Daarnaast bezien we of zij in het project willen participeren, bijvoorbeeld door energie van dat specifieke project af te nemen. Zo worden mensen deelnemer in het project en samenwerkingspartner.'

Risico: ontwikkeling kapitaalintensieve projecten

Ontwikkeltrajecten van energieproductiefaciliteiten, waaronder windparken op zee, kunnen langdurig zijn. Het kan enkele jaren duren voordat een project gerealiseerd wordt. Het risico bestaat dat veel tijd en geld wordt gestoken in een ontwikkeling die er uiteindelijk niet komt.

Eneco mitigeert de ontwikkelrisico's reeds enige jaren door gebruik te maken van de zogenaamde Decision Gate (DG) methodiek: gedurende het ontwikkeltraject wordt voor iedere volgende stap in het ontwikkeltraject beoordeeld of het verantwoord is om door te gaan met de ontwikkeling. De verwachte kosten en de baten worden in kaart gebracht en de risico's worden geanalyseerd. Als de kosten/baten/risicoanalyse negatief uitvalt wordt stopt Eneco met de ontwikkeling van een project.

Desondanks heeft Eneco in 2015 een tegenvaller gehad bij het in ontwikkeling zijnde wind-op-zeepark Navitus Bay in het Verenigd Koninkrijk. Voor dit project werd, na jaren ontwikkeling, onverwacht geen vergunning verleend. De ontwikkelkosten

moesten worden afgeboekt. Deze ervaring onderstreept de noodzaak van ons ontwikkelbeleid.

Bij de selectie en ontwikkeling van grote kapitaalintensieve projecten gaat Eneco zorgvuldig te werk. Als belangrijke beslissingen die bepalen of een project definitief doorgaat relatief laat in het proces vallen, ziet zij af van ontwikkeling van het project.

Risico: wijzigende subsidieregimes

Als gevolg van overheidsbeleid, zoals wijzigende subsidie- en (energie)belastingregimes, kan er vertraging optreden in de uitvoering van onze duurzame strategie. Investerings- en windenergie, biomassa en geothermie kennen lange projectontwikkelingstijden. Veranderende subsidieregimes en vergunningsvoorwaarden, evenals wijzigingen in het overheidsbeleid in bredere zin, zorgen voor extra onzekerheden, met name voor nieuwe investeringsbeslissingen. Deze factoren remmen de ontwikkeling van en investeringen in duurzame energie.

Langs verschillende wegen proberen we overheidsorganen 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 en over diverse duurzaamheidstechnieken (zoals windenergie, zonne-energie en biomassa).

Bovendien is onze strategie erop gericht om alleen nog duurzame productiefaciliteiten te bouwen in samenwerking met klanten (Client Sources). Een mooi voorbeeld hiervan is onze samenwerking met Fujifilm, producent van fotopapier en offsetplaten. Het productieproces van Fujifilm draait sinds 1 januari 2016 volledig op windenergie. Fujifilm heeft voor haar bedrijfsvoering jaarlijks zo'n 100 gigawattuur aan elektriciteit nodig, vergelijkbaar met het gemiddelde stroomverbruik van ongeveer 30.000 huishoudens. De groene stroom wordt geproduceerd door windmolens van Eneco.

CO₂-uitstoot productie

In 2015 is de CO₂-uitstoot van de elektriciteitsproductie van Eneco als volgt:

CO ₂ eq uitstoot 2015 (in kg/MWh) ¹	Direct ²	Indirect ³
Biomassa	0	86
Zon	0	77
Hydro	0	5
Wind op land	0	12
Wind op zee	0	15
Conventioneel	427	37
Warmtekrachtkoppeling	286	37

¹ CO₂eq: CO₂, CH₄ en N₂O emissies die vrijkomen tijdens en voorafgaand aan opwekking van elektriciteit

² Direct: Uitstoot door verbranding tijdens opwekking (bron: ACM, versie 2014)

³ Indirect: Uitstoot voorafgaand aan opwekking zoals de bouw van een windmolen, ook wel 'upstream' (bron: Defra, CE Delft of Ecofys)

Nieuwe producten en diensten

De komende drie tot vijf jaar zijn cruciaal om de transitie naar een duurzame, decentrale energievoorziening voor onze klanten mogelijk te maken. Innovatie speelt een doorslaggevende rol bij deze transitie. Daarom investeren we de komende jaren 100 miljoen euro in start-ups, innovatieve energieprojecten en strategische partnerships om de transitie te versnellen. In 2025 moeten nieuwe innovaties de helft van de omzet van Eneco uitmaken.

In de energiewereld worden steeds meer slimme technologieën toegepast. Ook nemen klanten hun energievoorziening steeds meer in eigen hand. Steeds vaker werken zij samen in coöperatieven en partnerschappen. Eneco speelt in op deze trends en biedt haar klanten nieuwe producten en diensten. Bij het ontwikkelen van deze producten en diensten zoeken we de samenwerking met start-ups en bedrijven met andere sterkten en competenties. Deze aanpak helpt ons om vaart te maken in het realiseren van onze strategie. Aandeelhouders en financiers volgen onze verrichtingen op dit gebied met veel belangstelling.

Nieuw bij Eneco: Innovation & Ventures

Om onze innovatie nog verder te versnellen is er sinds 1 april 2015 een nieuw bedrijfsonderdeel: Eneco Innovation & Ventures. Innovation & Ventures heeft de opdracht om focus en structuur aan te brengen in de bestaande initiatieven binnen Eneco Groep en om samenwerking te zoeken met kansrijke initiatieven buiten de organisatie. Het doel is om de goede en vernieuwende ideeën binnen en buiten Eneco Groep te toetsen, in de praktijk te testen en uiteindelijk op de markt te brengen. Innovation & Ventures kijkt ook nadrukkelijk naar internationale groeikansen.

We richten ons op vier hoofdaandachtsgebieden, omdat Eneco op deze terreinen een goede uitgangspositie heeft en omdat zij veel mogelijkheden tot groei bieden:

- het huis van de toekomst: slimme oplossingen en diensten die inzicht, comfort en gemak bieden in de persoonlijke woonomgeving;
- mobiliteit;
- zonne-energie en energie-opslag;
- slimme oplossingen voor de openbare buitenruimte.¹

Daarnaast werken we aan de volgende thema's:

- communities, bijvoorbeeld een sportclub die investeert in duurzame verlichting;
- slimme gebouwen², bijvoorbeeld kantoorgebouwen;
- one planet heating, het duurzaam en/of energieneutraal verwarmen van gebouwen;
- flexibele & slimme netten³, het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod van decentraal opgewekte duurzame energie, om te voorkomen dat het net wordt overbelast door een te grote aanvoer of afname van elektriciteit.

Huis van de toekomst

Intelligente thermostaat

Quby is de ontwikkelaar van de intelligente thermostaat Toon, die consumenten bewust maakt van het eigen energieverbruik en helpt om hun verbruik te verlagen. Sinds 2013 hadden we al een belang in Quby. In 2015 is dit 100% geworden. Samenwerking met jonge technologiebedrijven helpt ons om vaart te maken. Het is onze ambitie om Toon het centrum van het huis te maken, met slimme oplossingen die het leven

¹ Smart Home, Mobility, Solar & Storage en Smart Outdoor

² Smart buildings

³ Flex & smart grid

makkelijker maken. In 2015 zijn er nieuwe functies toegevoegd aan Toon, zoals Toon Zon en een slimme rookmelder die je via je smartphone waarschuwt wanneer er rook in huis is. Bovendien introduceerde Eneco een nieuwe user interface, waarmee Toon nog makkelijker te bedienen is. Ook kunnen klanten nu met Toon Coach heel eenvoudig energie besparen. Naast inzicht in het energieverbruik gaat Toon klanten ook proactief advies en (bespaar)tips geven om slimmer met Toon én slimmer met hun energie om te gaan.

Om de slimme thermostaat voor een grotere groep klanten aantrekkelijker te maken is de software van Toon nu beschikbaar voor externe ontwikkelaars. Eneco verwacht dat hierdoor het aantal functionaliteiten van Toon snel zal toenemen, waardoor het apparaat voor nog meer klanten interessant wordt. Om Toon nationaal en internationaal nog sneller te laten groeien werken we met steeds meer distributiepartners samen, zoals de (web)winkels Coolblue, Karwei en Bol.com. Toon is daar sinds eind 2015 te koop, ook voor consumenten die geen energiecontract bij Eneco hebben.

Sustainer Homes

Eneco investeert in goede en vernieuwende ideeën buiten de Eneco Groep. Een daarvan is Sustainer Homes, dat duurzame, volledig zelfvoorzienende en comfortabele containerwoningen bouwt. De Sustainer Homes, met zijn zelfvoorzienende technieken voor water, elektriciteit, verwarming en elektriciteitsopslag, is de perfecte omgeving voor innovatie-experimenten. In de komende twee jaar werken we met Sustainer Homes samen in dit interactieve huis. Dit levert ons kennis op over het huis van de toekomst.

Nerdalize de e-radiator

Een ander bedrijf waarin we investeren is Nerdalize. Dit is de ontwikkelaar van e-Radiator, een computerserver die een huis kan verwarmen. Hierdoor hoeft de consument minder te stoken en hoeven er minder data-centers gekoeld te worden: een energiebesparing aan twee kanten. Door deze samenwerking leren we over nieuwe vormen van duurzame energievoorziening en manieren om deze beschikbaar te maken voor consumenten.

Mobiliteit

Elektrisch vervoer groeit

Nederland maakt steeds meer elektrische kilometers. Het wagenpark bestaat nu uit 30.000 elektrische auto's en dit aantal neemt snel toe. Marktprognoses gaan uit van 200.000 voertuigen in 2020 en zelfs een miljoen in 2025. Deze (hybride) voertuigen vragen veel stroom, en bij ongewijzigd beleid ontstaan er door het laden van de auto's grote pieken in het elektriciteitsnet. Naast een verdere uitbreiding van laadinfrastructuur is 'slimme' technologie essentieel in het toekomstig netbeheer.

In één dag een laadpaal

De stichting e-laad is dit jaar gesplitst in twee nieuwe organisaties: ElaadNL en EVnetNL. ElaadNL fungeert als kennis- en innovatiecentrum voor laadinfrastructuur. EVnetNL beheert vanuit de netwerkbedrijven het bestaande netwerk van publieke laadpunten, zodat deze goed blijven functioneren.

Zes van de tien types meest gebruikte laadpalen van EVnetNL staan in het Stedin-gebied. De verwachting is dat de Randstad permanent de meeste 'tankbeurten' van autoaccu's te verwerken krijgt. Maar bijplaatsen van laadpalen is nu nog tijdrovend. Het huidige proces om een laadpaal te plaatsen en werkend te krijgen is arbeidsintensief en omslachtig: het duurt drie weken. Stedin werkt aan een efficiënter proces. De ideale situatie is dat de marktpartij die de gemeente contracteert de hele planning, werkvoorbereiding en uitvoering verzorgt en dat de rol van Stedin beperkt blijft tot het verkrijgen van de zakelijke rechten van de grondeigenaar, het uitvoeren van de nettoets en het eventueel selecteren van de kabels. De toekomstige beoogde doorlooptijd is wat Stedin betreft één dag. In 2016 gaat de netbeheerder de eerste experimenten uitvoeren.

Slim elektrisch laden

Eneco biedt een innovatieve service op het gebied van elektrisch rijden: de eerste app die én de laadpaal aanstuurt én beschikt over actuele voorspelling van de elektriciteitsprijs. Binnen de laadtijd die de consument instelt kiest de app de meest gunstige laadmomenten. Dat zijn de momenten dat er veel groene stroom beschikbaar is en de marktprijs laag ligt. Het voordeel krijgt de consument automatisch uitgekeerd: voordelig én duurzaam. Tesla is de eerste partner bij de lancering van dit product van ons dochterbedrijf Jedlix. De service is binnenkort ook beschikbaar voor auto's van andere merken, waaronder Renault.

Zonne-energie en -opslag

ZonIQ - meer gemak bij zonne-energie

Eneco maakt het opwekken van energie uit zon makkelijker en inzichtelijker voor klanten. We hebben geïnvesteerd in ZonIQ, die consumenten met interesse in zonnepanelen ontzorgt. ZonIQ geeft advies, installeert en geeft inzicht. Ook kunnen klanten sinds dit jaar met Toon Zon de opbrengst van hun zonnepanelen op de Toon zien. Zo wordt duidelijk welk deel van hun energieverbruik ze zelf hebben opgewekt. Sinds september ondersteunen we ZonplusStroom, een community voor bezitters van zonnepanelen om meer uit hun zonnestroominstallatie te halen.

Oplossingen voor de buitenruimte

Energie besparen met slimme openbare verlichting

In 2014 hebben we Luminext overgenomen. Luminext is toonaangevend in intelligente openbare verlichtingssystemen. Met slimme oplossingen bieden we onze gemeentelijke en provinciale klanten de mogelijkheid tot forse besparingen op de

energie- en beheerskosten van hun openbare verlichting, terwijl de veiligheids- en comfortbeleving worden verhoogd. Voorbeelden hiervan zijn het op afstand dimmen en schakelen van openbare verlichting, real-time signalering van lampstoringen en een diversiteit aan (storings)analyses en sturingsmogelijkheden. Onze klanten bieden hiermee hun inwoners en gebruikers veel comfort: verlichting die sfeervol en aangenaam is waar het kan, en veilig waar dat nodig is.

De overname van Luminext biedt ook de mogelijkheid om onze dienstverlening aan klanten verder te verbreden door het verslimmen van de openbare ruimte door dynamische buitenverlichting. Deze verlichting is naar behoefte te dimmen of op te schalen, afhankelijk van factoren als wegconditie, weersomstandigheden, drukte op de weg en calamiteiten. Dit soort innovaties zijn belangrijk voor Eneco en haar klanten omdat ze een enorme energiebesparing opleveren.

Slimme gebouwen

Energievraag afstemmen en geld besparen

Samen met de start-up Peeeks helpen we bedrijven om hun energieverbruik zoveel mogelijk af te stemmen op de momenten dat de stroom goedkoop is. Op het moment dat de prijs omhoogschiet schakelen zij hun installaties uit. De vraag wordt op deze manier afgestemd op het aanbod, waardoor we pieken in de duurzaam opgewekte energie (op momenten wanneer er veel zon of wind is) goed kunnen opvangen door ze meteen in te zetten in gebruik. Zo besparen bedrijven op de energiekosten en komt er meer ruimte om het aandeel duurzame energie op het elektriciteitsnet op te voeren. Bovendien voorkomen we investeringen in uitbreidingen van capaciteit van de distributienetten voor elektriciteit.

Samenwerking met externe partners

Eneco is in 2015 een partnership aangegaan met het Cambridge Innovation Institute (CIC), het grootste innovatiecentrum van start-ups ter wereld. CIC opereert momenteel vanuit zeven vestigingen in de Verenigde Staten en werkt samen met meer dan 800 start-ups. De eerste Europese vestiging staat in Rotterdam. Eneco is een van de eerste grote bedrijven die bij CIC Rotterdam betrokken zijn. Daarmee zijn we deel van dit internationale innovatie-ecosysteem waarin ook de innovatiecentra YesDelft en Erasmus Center for Entrepreneurship participeren. In de toekomst zal Eneco bij CIC start-ups onderbrengen.

Ook gingen we een samenwerking aan met Stroomversnelling. Binnen Stroomversnelling werken verschillende gemeentes, bedrijven en woningcorporaties nauw samen om de komende jaren 111.000 Nul op de meter-woningen te realiseren. Nul op de meter(NOM)-woningen zijn bestaande woningen die door een verbouwing evenveel energie opwekken als ze verbruiken. Eneco is vastbesloten om met de partners van de Stroomversnelling nieuwe en innovatieve verdienmodellen rond

NOM-woningen te ontwikkelen en te realiseren. Het verduurzamen van de bebouwde omgeving speelt immers in toenemende mate een rol in het verwirkelijken van een klimaatneutrale samenleving. Deze ontwikkeling sluit naadloos aan bij de missie van Eneco: Duurzame energie voor iedereen.

NOM-woningen hebben geen gasaansluiting. Ze krijgen als het ware een nieuwe 'schil', worden kier- en tochtvrij gemaakt, krijgen nieuwe binnenhuisinstallaties en worden voorzien van onder meer zonnepanelen. Na de verbouwing wekt het huis evenveel duurzame energie op als nodig is voor het huis en voor het huishouden. Hierdoor komen de energiekosten, bij gemiddeld gebruik en over een jaar genomen, op nul uit. Na de renovatie is de woning weer als nieuw en stijgt het wooncomfort. De verbouwing kan gefinancierd worden uit de kosten die een bewoner normaal gesproken kwijt is aan de energierekening. De bewoner blijft dan circa de komende 30 jaar het bedrag van zijn huidige energierekening betalen. Het aantal jaren is afhankelijk van de hoogte van de energierekening en van het type huis.

Innovation Day

Om nog relevanter te zijn voor onze twee miljoen klanten blijven we innoveren. De beschikbare technologie en de mogelijkheden om te innoveren worden steeds complexer. Daarom zoeken we bewust naar verbinding met anderen, zoals klanten, start-ups, investeerders en universiteiten. Op Innovation Day richtten we expliciet onze blik naar buiten en ontvingen we veel verschillende groepen: klanten, commissarissen, start-ups, collega's, schoolklassen en leveranciers. Met hen zoeken we de verbinding. De opkomst was hoog. Op de innovatiemarkt lieten zo'n 30 start-ups en andere partners ons op een interactieve manier kennis maken met hun innovatie. Deelnemers konden bijvoorbeeld het 'internet of things' in de praktijk beleven en een kijkje nemen in het Sustainer Home. Verder waren er workshops over onder andere de toekomst van Toon en de manier waarop je innovatie in co-creatie met klanten effectiever kunt maken.

Vooruitblik

In 2015 hebben we goede stappen gezet op het gebied van innovatie. In 2016 maken we nog meer vaart. We maken Toon nog relevanter voor de klant door nieuwe diensten toe te voegen. Ook kijken we over de grens: we brengen Toon internationaal uit en ook andere succesvolle concepten, zoals slim laden, zetten we uit op de internationale markt. Voor veel concepten is schaal onontbeerlijk, daarom kijken we nadrukkelijk ook over de landsgrenzen, om de kansen die we daar zien te benutten. Zo zijn we steeds meer mensen van dienst met onze slimme en duurzame oplossingen.



‘We komen samen bij de klant in huis’

Hans Valk (links)
Directeur Innovation
& Ventures Eneco

Ivo de la Rive Box (rechts)
CEO Quby

Quby en Eneco

Quby wil huishoudens inzicht bieden in hun energieverbruik. Eneco wil klanten helpen zuiniger om te gaan met duurzame energie. De twee vonden elkaar in Toon. De slimme thermostaat. Daarmee hebben ze samen een entree bij de klant. Eneco nam eind 2013 een procentbelang in Quby en breidde dat in 2015 uit tot 100 procent. Zo kreeg Quby met Eneco als aandeelhouder de financiële armslag om de ambitieuze plannen met Toon uit te kunnen voeren.

Het was niet vanzelfsprekend dat Quby en Eneco samen gingen optrekken. Quby, een technische start-up, ontwikkelde technologie waarmee allerlei functies in huis kunnen worden geautomatiseerd. Licht, gordijnen, apparaten, sloten, de cv-ketel – het kan allemaal worden aangestuurd. Ivo de la Rive Box, een van de oprichters en CEO van Quby: 'Wij stonden voor de uitdaging om toegelaten te worden bij mensen thuis.' Maar Quby was een klein bedrijf, de barrières waren hoog. 'Dus gingen we op zoek naar een ingang: een bedrijf dat de schaal en de marketingkracht had om de massamarkt op te gaan. Bovendien een bedrijf dat al een maandelijkse betaalrelatie heeft met klanten. Onze technologie kan veel, maar we hebben ons eerst geconcentreerd op de belangrijkste behoefte van mensen: energiebesparing, dat voelen mensen direct in hun portemonnee. Toen was de link met een energiebedrijf en vervolgens met Eneco snel gelegd.'

Visie concreet maken

Eneco's belang is dat Toon als energieplatform in huis wordt uitgebouwd. Hans Valk, directeur Innovation & Ventures bij Eneco: 'Met Toon kunnen we onze visie concreet maken. In plaats van alleen stroom en gas te leveren, gaan we naast onze klant staan met nieuwe producten en diensten. Met Toon helpen we klanten in eerste instantie meer inzicht te krijgen in hun energieverbruik. Daardoor kunnen ze energie besparen. Door allerlei nieuwe functies op Toon toe te voegen, kunnen ze ook hun comfort in huis verhogen, hun huis veiliger maken of zien hoeveel zon hun zonnepanelen opwekken. Met dit type producten en diensten krijgen we een totaal andere relatie met onze klanten.'

Robuuster product

De samenwerking begon in 2009, met de voorloper van Toon. In 2011 startte het project om Toon op commercieel geschikt te maken. De basisafspraken waren overzichtelijk: Eneco zorgde ervoor dat Quby een jaar geen geldzorgen had. Quby beloofde keihard aan de slag te gaan om het product gereed te maken voor de markt, vertelt De la Rive Box.

'Het heeft meer rust gebracht in het ontwikkelingsproces. We zijn daardoor enorm opgeschoten. We konden ons concentreren het product klaar te maken voor de massamarkt. Het product is robuuster geworden, de kostprijs is gedaald en de interface verbeterd.'

200.000 Toons aan de muur

De marktintroductie in 2012 was spannend, herinnert Valk zich. 'In die tijd was het niet gebruikelijk een maandelijks abonnementsbedrag te vragen. Toch hebben we dat gedaan, nu is het heel normaal. We hebben volop campagne gevoerd om de naamsbekendheid van Toon te vergroten. Nu, vier jaar later, zijn we een van de Europese marktleiders met dit platform: we hebben 200.000 Toons aan de muur hangen bij klanten. De naamsbekendheid is fantastisch. En wat nog mooier is: klanten zijn enorm tevreden. De Net Promoter Score is positief: blijde klanten die Toon aanraden aan anderen. Daarom vindt de versnelling nu plaats. We weten nieuwe klanten aan ons te binden met een nieuwe propositie.'

Energiehulpje in huis

Toon is heel bewust als slimme thermostaat op de markt gebracht. 'Om een grote markt te bereiken, is het makkelijker de oude thermostaat te vervangen en vervolgens een platform te bieden om nieuwe diensten te introduceren. Toon ontwikkelt zich nu tot een hulpje in huis voor je energiehuishouding', vertelt De la Rive Box. En dat 'hulpje' kan veel, legt Valk legt uit: 'Vroeger had je een cv-ketel voor de warmwatervoorziening en de verwarming en je had verlichting. Nu komen er duurzame oplossingen bij: zonnepanelen op je dak, een batterij om de zonne-energie in op te slaan, een elektrische auto, een warmtepomp. Je wilt van je apparaten weten wanneer ze wat verbruiken. Daardoor ontstaan andere behoeften, en die verbinden we op Toon met elkaar. Neem zonnepanelen: je wilt zonne-energie gebruiken op het moment dat de prijs gunstig is; stijgt de prijs dan wil je die verkopen aan je energiebedrijf. Of je wilt energie opslaan in je batterij. Daar moet intelligentie achter zitten. Dat is precies wat Toon voor je doet. Toevallig zit er dan ook nog een slimme thermostaat in.'

De klant bepaalt

Uiteraard is er goed nagedacht over privacy en informatiebeveiliging, benadrukken De la Rive Box en Valk. 'Per definitie hebben we een vertrouwensrelatie met de klant. Wij zorgen dat zijn huis warm wordt, daar moet hij op kunnen vertrouwen. Hij moet er net zo goed op kunnen vertrouwen dat ook alle data bij ons veilig zijn. Primair uitgangspunt is dat de data in het huis blijven, tenzij de gebruiker die vrij geeft om gebruik te kunnen maken van een dienst die wij bieden. Bij vergelijkbare producten zitten je data direct in de cloud. Bij ons is de klant de baas over zijn informatie.'

Nationaal en internationaal groeien

Ongeveer 15 procent van Eneco's Nederlandse klanten heeft een Toon in huis. Voor het merendeel zijn dit huiseigenaren. Samen besparen ze al gemiddeld 5 procent energie. De volgende stap: de huurmarkt. Eneco is in gesprek met woningbouwcorporaties die hun woningbezit willen verduurzamen. Andere optie: partners aansluiten op het platform. Verzekeraars bijvoorbeeld kijken met interesse naar Toon, omdat de toevoeging van een rookmelder en straks een inbraakalarm of vochtsensoren schade zou kunnen voorkomen of beperken.

Ook de mogelijkheden in het buitenland worden serieus verkend. De la Rive Box: 'We hebben een mooie Nederlandse oplossing gemaakt. Nu willen we internationaal gaan. Dat vereist dat we het technisch goed voor elkaar krijgen voor verschillende landen. In Nederland hebben we een gestandaardiseerde meterkast, maar veel andere landen hebben dat niet. We onderzoeken wat mensen daar aanspreekt. We hebben het platform daarom ook opengesteld – voor andere softwaremakers en voor partners die deze specifieke klant- of marktkennis hebben.'

Infrastructurele footprint

De transitie naar decentraal opgewekte en duurzame energie heeft grote impact op de energie-infrastructuur. Wij nemen onze verantwoordelijkheid om deze veranderingen maatschappelijk verantwoord en logisch in te passen in het huidige systeem.

Steeds meer mensen produceren thuis hun elektriciteit met zonnepanelen. Ze gebruiken deze elektriciteit niet alleen voor verlichting, maar ook om auto's op te laden en om met warmtepompen huizen te verwarmen. Soms is een gasaansluiting niet meer nodig of gewenst en is het de vraag of verwarming via een warmtenet of warmtepomp wordt verzorgd.

Ons energiegebruik verandert en dus ook de infrastructuur

Als klanten hun eigen keuzes maken in de verduurzaming is het de vraag welke kosten dit met zich meebrengt om de infrastructuur geschikt te houden, en of de energievoorziening betaalbaar blijft. Daarom wordt het steeds belangrijker om integraal naar de lokale energievoorziening te kijken. Wat zijn de mogelijkheden om tegen maatschappelijk acceptabele kosten onze energie te verduurzamen? Is er lokaal restwarmte beschikbaar? Hoe goed zijn de huizen geïsoleerd? Hoe groot is het dakoppervlak en hoeveel auto's staan er in de buurt? Deze en andere variabelen bepalen hoe energie het best bespaard, efficiënt ingezet en duurzaam geproduceerd kan worden en welke infrastructuur er nodig is om deze energie op te slaan of te transporteren.

Integrale kosten van energie in kaart brengen

Het huidige model is ontworpen voor een centrale energievoorziening: elektriciteit wordt centraal geproduceerd en lokaal gebruikt voor verlichting en aandrijving van apparaten. Gas wordt gebruikt voor verwarming. Klanten betalen voor de levering van elektriciteit, gas en warmte én voor het transport ervan. Energie- en netwerkbedrijven houden zich elk met hun eigen werkveld bezig, terwijl klanten wel naar het totaal kijken. In Nederland geldt nu een capaciteitstarief: de piek van het verbruik bepaalt de grootte van de aansluiting en de transportkosten. Klanten krijgen zo de totale rekening gepresenteerd. Vrijwel alle huishoudelijke klanten hebben dezelfde aansluiting voor elektriciteit (3 x 25 ampère) en voor gas ($\leq 10 \text{ m}^3(\text{n})/\text{uur}$ ($\geq 500 - < 4000 \text{ m}^3/\text{jaar}$). Voor de elektriciteit, gas en warmte zijn de kosten voor het grootste

deel afhankelijk van het verbruik. Door technologische ontwikkelingen raken opwekking, levering, opslag en transport van energie steeds meer met elkaar verweven. Daarom kijkt Eneco vanuit een integraal perspectief naar energie, bijvoorbeeld om de kansen van nieuwe technologieën goed in te schatten.

Wat wilden we bereiken in 2015?

Eneco ontwikkelde in 2015 het Infrastructurele Footprint-project. Met deze methode brengen we voor woningen in verschillende buurten de integrale kosten van energie in kaart, op basis van de lokale omstandigheden. Dit onderzoek biedt inzichten waarmee we de maatschappelijke kosten van de overgang naar decentraal opgewekte energie zo laag mogelijk houden. We wilden in 2015 zes buurten onderzoeken en meerdere scenario's doorrekenen, op basis van verschillende technologieën zoals warmtepompen en zonnepanelen.

Wat hebben we bereikt?

We hebben veel geleerd over lokale verschillen en de uitwerking van verschillende keuzes op de kosten en op CO₂-uitstoot. In de ene buurt levert het geld op om de CO₂-uitstoot te verminderen, in de andere buurt kost dit geld. Sommige keuzes van klanten leiden tot overbelasting van het elektriciteitsnet in de ene buurt, maar niet in de andere. Onze netbeheerder Stedin krijgt door dit onderzoek een beter beeld van toekomstige ontwikkelingen en benodigde investeringen. Isolatie speelt daarin uiteraard ook een belangrijke rol: bij elektrificatie van de warmtevraag in bestaande gebouwen zonder goede isolatie is verzwaring van het elektriciteitsnet veel eerder nodig dan als er wel wordt geïsoleerd.

Rekening houden met lokale verschillen

De consequenties van energietransitie zijn dus lokaal sterk verschillend. In regelgeving wordt hier nu nog geen rekening mee gehouden. Het is goed als dat in de toekomst wel gebeurt. Daarnaast kunnen energiebedrijven door middel van meer variëteit en flexibiliteit in tarieven (zowel van levering als netwerk) efficiënter inspelen op klantbehoeften en lokale verschillen. Bij grootschalige elektrificatie in een buurt lijkt het

logisch om het gasnet te verwijderen, maar het kan ook zinvol zijn het net in stand te houden. In de huidige regelgeving zal niet altijd voor de optie met de laagste maatschappelijke kosten gekozen worden. Dit heeft twee redenen. Allereerst is de keuze voor gas voor de klant nog steeds aantrekkelijker, ondanks de recente aanpassing in de energiebelasting. Bovendien is er nog geen duidelijk wettelijk kader om lokale keuzes voor de optimale energie-infrastructuur bindend vast te leggen.

In 2016 ontwikkelen we de Infrastructurele Footprint-methode verder en testen we deze samen met enkele gemeenten, zodat het ook daadwerkelijk een hulpmiddel wordt waarmee Eneco een bijdrage levert aan het realiseren van de energietransitie tegen de laagste maatschappelijke kosten.

Medewerkers

Dynamische werkgever

'Duurzame energie voor iedereen' is een missie die binnen ons bedrijf werkelijk leeft en beleefd wordt, waar we op sturen en waarop we elkaar aanspreken. Een missie die bindt en verbindt.

Samen werken voor onze klanten

Onze medewerkers hebben energie, talenten en innerlijke krachten. Zij hebben de behoefte om te werken aan een missie die er echt toe doet, om zich te ontwikkelen en om elkaar te versterken.

De energiemarkt bevindt zich middenin een grote transitie en is dynamisch en innovatief. Bij Eneco Groep zijn we gericht op steeds hogere prestaties en op het versnellen van de transformatie. Daarom werken we bijvoorbeeld in een moderne werkomgeving, met veel vrijheid - en dus ook met veel eigen verantwoordelijkheid op elk niveau. Een aantal jaren geleden hebben we het 'nieuwe werken' geïntroduceerd: niemand heeft een eigen kamer. We werken flexibel en vooral 'samen' voor en met onze klanten.

Binnen Eneco Groep werken we bovendien actief aan een filosofieverandering van 'Werk voor het leven' (Employment for Life) naar 'Plezier voor het leven' (Enjoyment for Life) en 'Ontwikkelen & verder gaan' (Grow & Go). Als elke medewerker met plezier voor ons werkt, in lijn met onze strategie handelt en zijn kennis en vaardigheden goed ontwikkelt, dan doen we het goed als bedrijf.

Alignment en motivatie

Waarom is dit belangrijk?

'Alignment' met onze missie en strategie en een goede motivatie van medewerkers zijn essentieel voor ons succes. Hoe beter onze medewerkers zijn afgestemd ('aligned') op onze missie en strategie, hoe meer ambassadeurs en hoe beter we onze strategie kunnen realiseren. Ook motivatie is belangrijk. Het zegt iets over het plezier en het enthousiasme waarmee onze mensen werken.

In 2015 zijn we begonnen met een nieuwe geïntegreerde manier van het meten van alignment en motivatie. Een uniek onderzoek. Elk kwartaal bevragen we hierover een representatief kwart van onze medewerkers. De resultaten geven een goed inzicht in waar we staan en bieden goede stuurinformatie voor verdere verbetering.

Waar staan we nu?

Voor wat betreft Motivatie zien we in 2015 dat onze medewerkers in het algemeen goed gemotiveerd zijn. We zijn het jaar begonnen en geëindigd met een gemiddelde van 7,7. Wij zijn blij met dit resultaat, met name omdat we een afname van motivatie verwachtten vanwege de reorganisaties die in 2014 en 2015 plaatsvonden.

Met betrekking tot Alignment zien we steeds betere resultaten. Bij de meting in het eerste kwartaal zagen we een score van 54% en eind 2015 is de score opgelopen tot 58,4%. Deze score geeft aan dat een groeiende meerderheid van de medewerkers onze missie en strategie redelijk tot volledig kent en daar ook naar handelt in het dagelijkse werk.

Wij zijn nog niet tevreden met deze resultaten. In 2015 hebben we verschillende initiatieven genomen, die we in 2016 zullen continueren. Het internaliseren van onze strategie en de rol van de leidinggevenden zijn hierbij speerpunten.

Risico: het onvoldoende aantrekken van de juiste competenties en beperkte sturing op High Performance-cultuur

Het succes van de transformatie, die nodig is om de strategie te realiseren, hangt voor een groot deel af van de kwaliteit van de individuele medewerkers en de gezamenlijke cultuur. Onvoldoende geschikte leiders en medewerkers vormen een risico voor de transformatiesnelheid en het aanpassingsvermogen van het bedrijf.

Eneco heeft voor dit risico verschillende High Performance Management-tools geïmplementeerd die zich focussen op alignment, feedback, evaluatie en nieuwe opleidingen. Hierin staan openheid, actiegerichtheid, vernieuwing en aanpassing aan verandering centraal. Eneco bouwt daarmee aan een High Performance-cultuur waar medewerkers agile zijn, zich continu ontwikkelen en het potentieel hebben om door te groeien. De kwaliteit en van leiders en leidinggevenden speelt hierbij een cruciale rol. Het management dient te sturen op waarden, prestatie, ruimte voor groei, verbinding met stakeholders en ontwikkeling gericht op de lange termijn. Deze componenten worden gericht getraind en ontwikkeld in de

ontwikkelprogramma's en -paden voor leidinggevend. Ook vindt er gerichte en effectieve talentmanagement plaats in het Eneco High Potentials-programma waarin de continuïteit van instroom, ontwikkeling, plaatsing en behoud van (intern en extern) talent wordt geborgd.

Ontwikkeling van talenten

Ontwikkeling is voor ons een belangrijk thema. De energiewereld is sterk aan het veranderen en daarmee veranderen ook de behoeften van onze klanten. Daarbij legt Eneco Groep een grotere nadruk op innovatieve producten en diensten. Tegelijkertijd blijven we onze prestaties in de bestaande activiteiten steeds verder verbeteren. Om onze medewerkers daarop toe te rusten stimuleren we op verschillende manieren hun ontwikkeling.

Het vermogen om jezelf te kunnen en willen ontwikkelen ('learning agility') is een belangrijk startpunt, waarbij zelfinzicht - waar ben ik goed in en wat kan ik verbeteren? - cruciaal is. Met behulp van 360 graden-feedback en online assessments werken we aan het verbeteren van zelfinzicht. Ook zetten we 'learning agility' in bij onze wervingsactiviteiten en bij management development.

We stimuleren ontwikkeling op basis van de 70/20/10-verdeling (70% van ontwikkeling komt door nieuwe dingen te doen, 20% door het leren van anderen en 10% door zelf te leren, bijvoorbeeld uit een boek). Ons online platform (de Campus) is ingericht op basis van de 70/20/10-verdeling en biedt vele ontwikkelmogelijkheden. Ook hebben we bedrijfsscholen voor technische ontwikkeling. Het Career Development Centre (CDC) ondersteunt ontwikkeling van medewerkers met tijdelijke opdrachten of bij het vervullen van een nieuwe rol binnen Eneco Groep.

Prestatiemanagement

Het doel van prestatie management is om onze medewerkers optimaal te laten bijdragen aan onze missie, visie, strategie en onze plannen. Sinds 2014 kiezen we voor een moderne aanpak. Dit betekent dat we medewerkers niet langer eenmaal per jaar beoordelen op basis van een vijf puntsschaal, maar ons toeleggen op het goede gesprek: 'Heb't er echt over'. Vijf vragen vormen de kern van dit gesprek tussen medewerker en manager: doe ik de goede dingen?; doe ik ze goed?; waarin moet ik mij ontwikkelen?; waar zit mijn kracht?; zit ik nog op de goede plaats? Erkenning is ook een belangrijk onderdeel van dit regelmatig terugkerende gesprek.

Het kunnen voeren van 'goede gesprekken' is een belangrijke eigenschap. In 2015 zijn we begonnen met het opleiden van alle 600 leidinggevend van Eneco Groep om deze gesprekken nog beter te kunnen voeren.

Diversiteit en inclusiviteit

Eneco Groep heeft meer dan 7.000 medewerkers. Daarnaast werken er veel uitzendkrachten en medewerkers met een ander dienstverband. Om samen onze missie waar te maken is het noodzakelijk om gebalanceerde teams te hebben die gezamenlijk in staat zijn om de verbinding met onze klanten en omgeving te maken, de beste beslissingen te nemen en een gebalanceerde uitvoering te realiseren, die met alle uitvoeringsaspecten rekening houdt. Dit vraagt niet alleen om een goede verdeling van bijvoorbeeld mannen en vrouwen. Het betekent ook dat er in de organisatie plaats is voor mensen met een andere visie op zaken, met een andere achtergrond of persoonlijkheid en voor mensen met een arbeidsbeperking. Om deze teams succesvol te laten zijn is het belangrijk om respect te hebben voor de verschillen, om de 'robuuste' dialoog aan te gaan en samen tot het beste te komen. Juist door het voeren van die robuuste dialoog zijn we in staat om onze strategie vanuit alle mogelijk invalshoeken vorm te geven.

Binnen Eneco Groep streven we naar diversiteit, zowel in de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur als de (management)lagen daaronder. We hadden onszelf in overleg met de centrale ondernemingsraad een doelstelling opgelegd van 30% vrouwen op leidinggevende posities. Dit aandeel bedraagt op dit moment ongeveer 25% (2014: 26%, 2013: 23%).

Het percentage vrouwen binnen Eneco Groep was in 2015 24% (2014: 25%; 2013: 22%). Bij Eneco was dat in 2015 30%, bij Stedin 17%.

Om de man/vrouwbalans binnen de groep verder te verbeteren hebben we in 2014 afgesproken om bij elke externe werving voor posities van hoofd en hoger te streven naar een 50/50 instroom voor mannen en vrouwen. In totaal zijn in 2015 bij Eneco Groep 94 nieuwe medewerkers binnengekomen op dit niveau, waarvan 38 vrouwen (40%; 2014: 36%).

Voor meer informatie over de samenstelling van ons personeelsbestand en andere details hierover zie Personeelsgegevens. (pagina 171).

Veiligheid

Veel van onze mensen verrichten werkzaamheden aan de energie-infrastructuur, een werkomgeving met relatief veel risico's. Hun veiligheid én die van klanten en burgers is onze prioriteit. Daarom investeren we in kennis en vakmanschap en werken we aan een proactieve 'veiligheidscultuur'.

Niet veilig? Niet doen

Het verhogen van het veiligheidsbewustzijn heeft onverminderde aandacht in ons bedrijf. We geven instructies en besteden aandacht aan het signaleren en het bespreekbaar maken van veiligheidsrisico's en het stimuleren van veilig gedrag, vooral bij de uitvoerende afdelingen waar de risico's het grootst zijn. Ons uitgangspunt is: 'als het niet veilig kan, dan doen we het niet'. Leidinggevend en gaan steeds meer met uitvoerenden op de werkplek de open dialoog aan om de risico's te bespreken en het veiligheidsbewustzijn te vergroten. Dit blijft ook de komende jaren een belangrijk speerpunt. De directie, het management en de lijnorganisatie zijn zich ervan bewust dat iedereen actief bezig moet zijn met veiligheid in alle facetten van de activiteiten die worden uitgevoerd. In alle werkoverleggen en managementteams is veiligheid een vast agendapunt, en maandelijks wordt over veiligheid gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Eneco heeft een Veiligheidsmanagementsysteem, Alerta, waarin procedures en werkinstructies beschikbaar zijn gemaakt en incidenten en de opvolging daarvan worden bijgehouden.

Veiligheidscultuur

Het management heeft dit jaar meer tijd besteed aan het bezoeken van werklocaties en het bespreken van veiligheidsrisico's. Deze zogenaamde rondgangen spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van een goede, open en transparante veiligheidscultuur.

Om de veiligheidscultuur verder te stimuleren hebben we bij de veiligheidsinstructies aan leidinggevend, naast algemene kennis, ook aandacht geschonken aan gedrag en vaardigheid.

Samenwerking binnen de groep

De samenwerking van de veiligheidsafdelingen binnen de groep is dit jaar verder geïntensiveerd, onder meer doordat enkele managers de verantwoordelijkheid kregen voor de totale Eneco Groep. Hierdoor hebben we de samenwerking op het gebied

van rapportage en informatievoorziening verbeterd en delen we steeds meer onze ervaring op het gebied van veiligheid.

Wat wilden we bereiken in 2015?

Het doel voor 2015 was om het totaal aantal arbeidsongevallen terug te brengen tot minder dan 61. Deze doelstelling baseren we op cijfers uit eerdere jaren en op een inschatting van het maximaal haalbare. Onder arbeidsongevallen verstaan we alle ongevallen met of zonder verzuim waarbij doktersbehandeling noodzakelijk is of waarbij tijdelijk ander werk verricht moet worden. Dit betekende een maximale RIF van 1,18. (Recordable Incident Frequency: het aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren).

Daarnaast wilden we het aantal arbeidsongevallen met verzuim (Lost Time Injury, LTI) verder reduceren tot maximaal 11. Het uiteindelijke streven is om dit aantal terug te brengen tot nul.

Omdat contractors een groot deel van onze civiele en aanlegwerkzaamheden uitvoeren, wilden we ook hun prestaties op het gebied van veiligheid beter in kaart brengen. Ons doel was om op basis van waarnemingen en incidentmeldingen onze bevindingen periodiek in een open dialoog met onze contractors te bespreken en zo het veilig werken verder te stimuleren.

Daarnaast wilden we het veiligheidsbewustzijn bij leidinggevend verder verhogen door het geven van veiligheidstrainingen en het stimuleren van werkplekbezoeken.

Wat hebben we bereikt?

In 2015 hebben we het aantal arbeidsongevallen weten terug te brengen tot 45. Hiermee hebben we onze doelstelling ruimschoots bereikt. De RIF is gedaald tot 0,86.

Het aantal arbeidsongevallen met verzuim is toegenomen, waarmee we onze doelstelling op dit punt niet hebben gehaald. Het ging vooral om relatief lichte ongevallen die toch tot verzuim hebben geleid. Totaal hebben we 26 ongevallen met

verzuim geregistreerd. Het aantal bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren (LTIR) kwam hiermee uit op 2,49.

De ernstgraad, uitgedrukt in het aantal verzuimdagen, is uitgekomen op 4,08 dagen en is beter dan in 2014, toen we op 15,5 dagen eindigden.

Bij onze contractors zijn er dit jaar 26 ongevallen geregistreerd. Dit zijn er 23 minder dan in 2014. Enerzijds is dit een gevolg van steeds betere prestaties op het gebied van veiligheid. Anderzijds is de terugloop gedeeltelijk te verklaren doordat Stedin minder opdrachten heeft verstrekt.

Veiligheid bij complexe projecten

Bij de uitvoering van onze grote projecten streven onze eigen toezichthouders en veiligheidskundigen er voortdurend naar om de veiligheid van eigen personeel, contractors en omgeving te waarborgen. Een goed voorbeeld hiervan is het offshore groutproject bij het Amaliawindpark, waarbij we onder moeilijke en potentieel risicovolle omstandigheden ook op veiligheidsgebied goed hebben gepresteerd: onze medewerkers hebben daar 350.000 uren gewerkt zonder verzuimongeval.

Incidentmeldingen

Hoewel het aantal incidentmeldingen met 3.869 enigszins is achtergebleven bij de doelstelling van 4.000, hebben we de snelheid van afhandeling van deze meldingen zichtbaar verbeterd: 15% van alle meldingen handelden we binnen vier weken af.

Ook in de toekomst blijven we incidentmeldingen stimuleren. Door de meldingen nauwkeurig te analyseren achterhalen we de oorzaak van incidenten en treffen we maatregelen om herhaling te voorkomen. Zo hebben we werkinstructies aangepast en communicatielijnen verbeterd.

Uitdagingen

Het signaleren en het tijdig nemen van adequate maatregelen is van blijvend belang om het aantal bedrijfsongevallen in de komende jaren significant te reduceren. Naast bestaande risico's blijven we alert op nieuwe veiligheidsrisico's die ontstaan door innovatie. Voorbeelden hiervan zijn decentrale energieopslag en 'smart home'-toepassingen zoals de Sustainer Homes: een zelfvoorzienende duurzame, mobiele containerwoning. Het nieuwe bedrijfsonderdeel Eneco Innovation & Ventures ondersteunt slimme ontwikkelingen om de transitie naar een duurzame en decentrale energievoorziening te versnellen. Het is een uitdaging om de veiligheidsrisico's hierbij te beheersen zonder dat dit onnodig beperkingen oplegt en het uitwerken van kansrijke ideeën belemmert.

Nieuwe veiligheidsrisico's

Bij het terugbrengen van arbeidsongevallen gaat het vooral om de veiligheid bij de bouw van en werkzaamheden aan productiefaciliteiten en energie-infrastructuren. We hebben ruime veiligheidservaring met (werkzaamheden aan) energie-infrastructuren en technische installaties. Grote projecten die in korte tijd worden opgeschaald, zoals het plaatsen van slimme meters, vereisen extra alertheid. Nieuwe vormen van duurzame productie, zoals biomassa-installaties of windparken op zee, brengen echter nieuwe veiligheidsrisico's met zich mee.

Koolmonoxide-incidenten

In de consumentenmarkt worden open geisers zonder afvoer gebruikt. Dit type geiser haalt de lucht voor de verbranding uit de ruimte waarin deze is geplaatst. De verbrandingsgassen komen ook in deze ruimte terecht. Zulke geisers moeten geplaatst zijn in een opstellingsruimte die voldoende en volgens de voorschriften van het bouwbesluit geventileerd is. De combinatie van onvoldoende ventilatie en onvolledige verbranding kan leiden tot koolmonoxidevergiftiging.

Wij voeren bij onze klanten periodieke controles uit van geisers en de ruimtes waarin deze toestellen zijn geplaatst. Bij onveilige situaties bieden we onze klanten proactief alternatieven aan. Bij afvoerloze geisers plaatsen we koolmonoxidemelders. In samenwerking met huiseigenaren en bewoners bouwen we gecontroleerd het aantal nog geïnstalleerde (afvoerloze) keukengeisers af.

Business continuity & ICT/cyber security

Veiligheid heeft ook betrekking op de continuïteit van onze operatie. Uitval van bijvoorbeeld ICT-systemen kan bij onze klanten leiden tot leveringsonderbreking van energie, te laat verstuurd facturen of een lager serviceniveau, doordat gebouwen en medewerkers niet inzetbaar zijn en processen in ICT systemen niet als bedoeld functioneren. Dit kan leiden tot reputatieschade. Ook kunnen we financiële schade lijden als systemen die wij gebruiken voor de handel in energie het laten afweten of als Eneco Groep doelwit wordt van cybercriminaliteit.

Om deze risico's te beperken draaien de aan energiehandel gerelateerde activiteiten en het bedrijfsvoeringscentrum op een apart, dubbel uitgevoerd ICT-platform. Voor onze kritische systemen verrichten we periodiek de hersteltesten. Een taskforce Cyber Security ziet onder meer toe op adequate ICT-beveiliging. We werken actief samen met externe organisaties als het NCSC en EDSN. Daarnaast worden gespecialiseerde bedrijven ingezet voor onderzoeken en operationele bewaking van de IT. We besteden continu aandacht aan de bewustwording van Eneco-medewerkers ten aanzien van de informatiebeveiliging. In 2015 hebben we Security Incident & Event Monitoring geïmplementeerd (SIEM). Ook hebben we Eneco's Privacy Board ingesteld. De Board adviseert onder

andere bij nieuwe cases en toetst deze aan onze privacynormen. ICT-veiligheidsincidenten komen ook aan de orde tijdens veiligheidsoverleg met andere netbeheerders. Extra zekerheid over de effectiviteit van de maatregelen verkrijgen we door assurance-activiteiten zoals audits en certificering.

Moderne medezeggenschap

Medezeggenschap is een belangrijk onderdeel van Eneco Groep. Ook dit doen we 'samen' en modern. Moderne medezeggenschap betekent dat de ondernemingsraden een beperkt aantal leden hebben en dat een lid slechts enkele termijnen zitting heeft. We werken met specifieke rolprofielen, waarin is vastgelegd wat we van een OR-lid verwachten, en zetten sterk in op de ontwikkeling van de leden van de medezeggenschap. Bij adviestrajecten maken we gebruik van themagroepen die bestaan uit enkele leden van de medezeggenschap, aangevuld met medewerkers met een specifieke expertise.

Medezeggenschapstrajecten beter en sneller

Kern van de moderne medezeggenschap is dat bestuurders haar vroegtijdig bij elk traject betrekken. Zo ontstaat er een gezamenlijke beeldvorming van het probleem of de kans. Samen kijken we naar de verschillende opties en naar de beste keuzes. Medezeggenschapstrajecten verlopen daardoor veel sneller. We nemen betere beslissingen en het draagvlak voor een beslissing is groter. In 2015 heeft de medezeggenschap zich met alle belangrijke thema's beziggehouden, zoals grote investeringen, organisatiewijzigingen en arbeidsvoorwaarden.

De Centrale Ondernemingsraad werkt samen met de leiding van Eneco Groep aan continue veranderingen binnen het bedrijf. We zetten steeds meer in op geleidelijkheid in plaats van grootse reorganisaties, die veel vragen van de organisatie en in het algemeen lang duren. Zo kunnen we ons beter richten op waar het om gaat: op onze klant en op de realisatie van onze strategie.

Financieel beleid

Transformatie en rendement

Eneco wil relevant zijn voor klanten en de maatschappij, nu en in de toekomst. In verband daarmee willen we laten zien hoe wij presteren op de volgende drie terreinen: de financiële gezondheid van ons bedrijf, onze bijdrage aan het klimaat en het milieu en de manier waarop we onze medewerkers betrekken bij onze missie en visie.

Om onze ambities waar te maken en onze transformatie te kunnen realiseren is het essentieel om risico en rendement in balans en ons bedrijf financieel gezond te houden. We hebben hiervoor enkele kengetallen gekozen die dat tot uitdrukking brengen. We drukken onze waardecreatie ook uit in de CO₂-reductie die wij samen met onze klanten en partners bereiken. Verder is het noodzakelijk dat onze strategie in ons bedrijf breed wordt gedragen. De betrokkenheid van onze medewerkers bij onze toekomstvisie - de mate waarin ze zich bij deze visie thuisvoelen en zich ervoor willen inzetten - is voor ons erg belangrijk. Zij zijn het immers die uitvoering geven aan onze missie Duurzame energie voor iedereen. In deze paragraaf gaan we in op de financiële component.

Financieel

Wat wilden we bereiken in 2015?

Onze doelstelling voor 2015 was een credit rating van ten minste A- en een rendement op het gemiddelde werkzame vermogen (Return On Average Capital Employed ofwel ROACE) van 3,3%.

Wat hebben we bereikt?

In 2015 hebben we de credit rating gehandhaafd op de A-status, een goede prestatie in het licht van een energiesector die financieel onder druk staat.

In 2015 bedroeg de ROACE 3,7%. Dat is 0,5 procentpunten lager dan in 2014 (4,2%) en 0,4 procentpunten hoger dan ons doel voor 2015 van 3,3%.

Credit Rating: opnieuw A- status

Onze kredietwaardigheid is een van de kengetallen waarop wij ons financiële beleid baseren. In 2015 heeft Standard & Poor's Eneco opnieuw de A- status met stable outlook toegekend. In tegenstelling tot alle andere strategische kpi's heeft Eneco geen

invloed op het vaststellen van de credit rating. Voor een inhoudelijke toelichting op de totstandkoming ervan heeft Standard & Poor's een rapport gepubliceerd. Dit **rapport** is te vinden op onze corporate website.

ROACE onder druk

Een kengetal dat we gebruiken om transparant te maken of we voldoende rendement maken op onze investeringen in bijvoorbeeld windparken of netwerken is de ROACE. Deze ratio wordt vaak gebruikt in kapitaalintensieve industrieën zoals de onze. Het laat zien hoe goed we in staat zijn om geld te verdienen met onze bezittingen (zoals onze windparken, gascentrale, biomassa-centrale en netwerken) in verhouding tot het kapitaal dat we hierin investeren.

Betekenis van het begrip ROACE

Een van de componenten waarmee de ROACE berekend wordt, is het bedrijfsresultaat (EBIT¹). Het bedrijfsresultaat van Eneco Groep is afhankelijk van zowel externe invloeden als interne factoren.

Externe invloeden betreffen onder andere de weersomstandigheden en wetgeving en regulering (zie de risico's die verderop in dit hoofdstuk vermeld zijn). 2015 was een relatief warm jaar, maar 10% minder warm dan 2014. Weersafhankelijke schommelingen in het verbruikspatroon van klanten hebben invloed op de hoogte van de marge op energielevering en op het al of niet in evenwicht zijn van ontvangen klantvoorschotten met het werkelijke verbruik. De overheid reguleert de netbeheertarieven. Wijzigingen van deze tarieven hebben uiteraard invloed op de marges die gerealiseerd worden op het transport van energie door de netbeheerder.

De interne factoren die de EBIT beïnvloeden betreffen onderwerpen als introductie van nieuwe producten en diensten

op de markt, investeringsbeslissingen en maatregelen voor kostenbeheersing. In 2015 heeft Eneco ingezet op innovatie waarbij de kosten voor de baten uitgaan.

Voor het berekenen van de ROACE wordt het bedrijfsresultaat afgezet tegen het gemiddelde werkzaam vermogen (Average Capital Employed). Eneco heeft in 2015 € 715 mln geïnvesteerd in haar bedrijfsmiddelen, waaronder de netten voor transport van elektriciteit, gas en warmte en duurzame energieproductiemiddelen zoals wind- en zonneparken. Daardoor neemt het 'capital employed' toe. Een drietal grote windparken is geopend: Luchterduinen (op zee, Nederland, 129 MW), Delfzijl-Noord (op land, Nederland, 62,7 MW) en Burn of Whilk (op land, Verenigd Koninkrijk, 22,5 MW). Hiermee hebben we langjarige projecten succesvol afgerond en is een grote stap gemaakt in het nastreven van de duurzaamheidsdoelstellingen.

Het investeringsprogramma voor kleinverbruik meters is als gevolg van de invoering van de slimme meter significant opgeschaald van €31 mln in 2014 naar €52 ln in 2015.

Eneco investeert in projecten waarvan ze voldoende rendement over de gehele levensduur verwacht. Relatief jonge productiemiddelen hebben nog een hoge boekwaarde, waardoor net opgeleverde investeringsprojecten het capital employed relatief sterk doen toenemen. Bij gelijke opbrengsten per jaar is de ROACE in de beginjaren van deze activa lager dan in een situatie waarin op de bedrijfsmiddelen al jarenlang is afgeschreven. Dit is een goede illustratie van de uitdaging om enerzijds een aanvaardbaar financieel rendement te realiseren en anderzijds te innoveren in een omgeving die gekenmerkt wordt door transformatie. Een andere reden waarom de ROACE onder druk staat, is dat het 'capital employed' bedragen bevat voor middelen die nog in aanbouw zijn en nog niet bijdragen aan het resultaat. Daar komt bij dat gedurende 2015 het werkkapitaal (onderdeel van het werkzame vermogen) is toegenomen door terugbetaling aan klanten van niet-benutte voorschotten vanwege het warme weer in 2014.

Vooruitblik

De ROACE staat onder druk vanwege het effect op de EBIT van de verwachte voortgaande daling van het toegestane rendement op gereguleerde activiteiten en door toenemende concurrentiedruk, met als gevolg een lagere brutomarge op energie. Daarnaast nemen de precariokosten toe.

Eneco gaat de uitdaging aan en investeert in productiemiddelen met een stabiel rendement, ontwikkelt nieuwe producten en diensten om haar klanten nu en in de toekomst nog beter van dienst te zijn en stroomlijnt haar interne processen om slagvaardig en efficiënt te kunnen opereren.

Daarnaast verwachten we een gestage toename van het werkzame vermogen door het duurzame

investeringsprogramma voor de komende jaren en door de invoering van slimme meters. We spreiden onze risico's door plannen te ontwikkelen om samen met klanten en partners te investeren of door delen van projecten, zoals de ontwikkeling van windparken, over te dragen aan investeerders.

Risico's

Eerder in dit hoofdstuk is gerefereerd aan risico's vanuit wetgeving, regulering en kredietwaardigheid. Een zestel wordt hieronder toegelicht.

Risico: Wet Onafhankelijk Netbeheer en gedwongen splitsing

De Hoge Raad wees op 26 juni 2015 arrest over de gedwongen splitsing van Nederlandse geïntegreerde energiebedrijven. De Hoge Raad oordeelde dat de wetsartikelen die gaan over het verplichte groepsverbod en die zijn opgenomen in de Elektriciteits- en Gaswet, ook wel genoemd Wet Onafhankelijk Netbeheer, niet in strijd zijn met het vrije verkeer van kapitaal en de vrijheid van vestiging, zoals opgenomen in het (Europese) Unierecht. Voor een uitspraak over de vraag of gedwongen splitsing in strijd is met het eigendomsrecht, zoals vastgelegd in het Eerste Protocol van het Europees Verdrag tot bescherming van de Rechten van de Mens, heeft de Hoge Raad de zaak ter verdere behandeling naar het Gerechtshof van Amsterdam verwezen. Deze procedure is in 2015 bij het Hof Amsterdam aanhangig gemaakt. Het is niet bekend wanneer het Gerechtshof Amsterdam hierin uitspraak zal doen.

Inmiddels nam de Autoriteit Consument & Markt (ACM) een handhavingsbesluit waardoor Eneco uiterlijk 31 januari 2017 moet zijn gesplitst. Op 13 januari 2016 diende Eneco een bezwaarschrift in tegen dit handhavingsbesluit. De uitkomst van deze bezwarenprocedure is nog niet bekend. Desondanks zien we ons gedwongen voorbereidingen te treffen om de splitsing te effectueren conform het handhavingsbesluit van ACM. Eneco bereidt in dat kader, een ten opzichte van het in 2009 ingediend, gewijzigd splitsingsplan voor, dat zij de eerste helft van 2016 bij de ACM zal indienen.

De ontwikkeling van duurzame (decentrale) energieproductie bij klanten en slimme energienetten (die nodig zijn voor teruglevering) zijn nauw met elkaar verbonden. Vanuit de geïntegreerde Eneco Groep kunnen we sturing geven aan deze factoren, die beide nodig zijn voor het verduurzamen van energie en het faciliteren en ondersteunen van de transformatie van de energiesector. Een gedwongen splitsing zal de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening en de transformatie vertragen en zal leiden tot maatschappelijke kosten, omdat productie, consumptie en het energienet niet op elkaar worden afgestemd.

Risicobeperking

Het voorkeursscenario van Eneco is het alsnog definitief onverbindend worden van de wettelijke bepalingen over het verplichte groepsverbod of het intrekken van het groepsverbod. Met dit doel vervolgt Eneco de rechtszaak. In het licht van het verlies aan werkgelegenheid en investeringskracht, de oneerlijke concurrentie met buitenlandse -niet gesplitste- energiebedrijven en de maatschappelijke uitdagingen om energie schoon, betrouwbaar en betaalbaar te houden, pleit Eneco bij de politiek voor heroverweging van de uitgangspunten die jaren geleden tot deze wetgeving hebben geleid.

Binnen het financieel sturingskader simuleren we de effecten van een splitsing om te kunnen anticiperen op mogelijke gevolgen. Groei van ons bedrijf is belangrijk om na een eventuele splitsing twee robuuste bedrijven te behouden.

Risico: verandering in rating-methodologie

Eneco heeft momenteel een credit rating bij kredietbeoordelaar Standard and Poor's. Het risico op een neerwaartse bijstelling van de credit rating van Eneco Holding N.V. kan voortvloeien uit wijzigingen door S&P in haar rating criteria, methodologie en/of uitgangspunten. Een verlaging van de credit rating kan voor Eneco Holding NV gevolgen hebben voor de toegang tot kapitaal- en geldmarkten, de hoogte van financieringskosten en kan repercussies hebben voor de kredietruimte die zakelijke partijen ons verstrekken.

Het risico van verandering in rating methodologie wordt gemitigeerd door regelmatige scenarioplanning en stress testen, evaluatie en advisering door deskundigen evenals periodieke informatie- uitwisseling met Standard and Poor's.

Risico: regulering tarieven gereguleerd domein

Het tarief dat wij als netbeheerder in rekening mogen brengen (tarifiering van het gereguleerde domein) is van belang om alle kosten en investeringen voor een betrouwbaar netwerk te financieren. De netbeheeractiviteiten hebben een langetermijn karakter en hebben een voldoende en voorspelbare tariefstelling nodig. Onverwachte afwijkingen leiden tot een onzeker investeringsklimaat. De reguleringsmethode is gebaseerd op een systeem van maatstafconcurrentie waarmee de regionale netbeheerders onderling worden gebenchmarkt. Het management is proactief binnen overlegorganen met gezamenlijke netbeheerders en ACM en wisselt actief van gedachten over de invulling van de regulering.

Naar aanleiding van het methodebesluit voor de reguleringsjaren 2014-2016 is Eneco samen met andere netbeheerders in beroep gegaan bij het College voor Beroep Bedrijfsleven. Begin januari 2016 heeft het CBb in een tussenuitspraak aan de ACM opgedragen om vóór 12 februari de WACC (een belangrijk component voor de vaststelling van tarieven) voor de huidige reguleringsperiode (2014-2016)

opnieuw vast te stellen. Momenteel lopen er tussen de netbeheerders en ACM gesprekken over hoe de uitspraak van het CBb tot aanpassing van de WACC dient te leiden. De uitkomst hiervan is nog onzeker.

Risico: winsten meetdomein

De tarieven die wij als netbeheerder in rekening brengen voor de huur van kleinverbruikmeters zijn gereguleerd en gebaseerd op de Ministeriële Regeling Meettarieven (MR). Hierin is geregeld hoe ACM deze tarieven vaststelt. De maximale tarieven die netbeheerders mogen hanteren zijn op dit moment gebaseerd op de tarieven van 2005, plus een jaarlijkse inflatiecorrectie op basis van de consumentenprijsindex. Sinds 2011 monitort ACM de kosten die gemoeid zijn met het uitvoeren van de meettaak. Hierbij is het de bedoeling dat het project Grootchalig Aanbieden Slimme meters uit de behaalde rendementen gefinancierd kan worden. De MR borgt dat de consument uiteindelijk niet meer dan de kostendekkende tarieven betaalt en dat de netbeheerders geen overwinsten behalen. Om dit te bereiken kan ACM de behaalde rendementen in toekomstige tarievenbesluiten betrekken.

Volgens onze huidige inschattingen hebben we op dit moment voldoende rendement gerealiseerd om de invoering van de slimme meter zonder tariefstijgingen te financieren. Het is mogelijk dat er daarna overwinsten zullen overblijven. Wij verwachten dat ACM na de grootschalige aanbidding van slimme meters eventueel resterende overwinsten zal verrekenen, waarschijnlijk door middel van lagere tarieven.

Risico: grootschalige invoering van slimme meters

Zoals elke netbeheerder moet Stedin voor 2020 aan alle klanten een 'slimme meter' hebben aangeboden en bij minimaal 80% van de klanten ook een slimme meter hebben geïnstalleerd. De slimme meter is een digitale, op afstand uitleesbare energiemeter die klanten meer inzicht geeft in hun energieverbruik en het daardoor gemakkelijk maakt om energie te besparen. Voor een tijdige realisatie, die qua kosten voorspelbaar is, is Stedin afhankelijk van de externe partijen zoals de meterleveranciers, de wetgever maar ook het sentiment van de klant. Deze afhankelijkheden brengen onzekerheden met zich mee, die kunnen leiden tot onvoorziene uitgaven en een negatieve klanttevredenheid.

Door middel van het programma Grootchalige Aanbidding wordt de aanbidding en plaatsing van meters aan onze klanten beheerst en conform de verplichtingen uitgevoerd. Onderdeel van dit programma is onder andere de klant te informeren over de voordelen van de slimme meter. We hebben de afhankelijkheden in kaart gebracht en monitoren deze nauwkeurig.

Risico: claims aansluit- en transporttarieven

Onze netbeheerder heeft een beperkt aantal claims van klanten met private netten ontvangen, waarbij terugbetaling van aansluit- en transporttarieven wordt gevorderd. Deze claims hebben betrekking op het oordeel van het College van Beroep voor het bedrijfsleven, dat 'net-op-net'-aansluitingen van gelijk spanningsniveau niet als aansluiting kwalificeerde vanwege de wettelijke definitie van 'aansluiting' tot 1 januari 2014. Dit oordeel heeft geleid tot civielrechtelijke vragen, die nog niet beantwoord zijn.

¹Earnings Before Interest and Tax; geeft het behaalde resultaat weer op de gewone bedrijfsactiviteiten.

Financieel resultaat 2015

Managementverslag

Resultaten 2015

Eneco Groep wist over 2015 het nettoresultaat met € 208 miljoen te handhaven op het niveau van 2014 (€ 206 mln.) en boekte een omzet van € 4.282 miljoen (2014: € 4.590 mln.), wat een daling betekent van 7%.

Guido Dubbeld, CFO Eneco Groep: "De financiële resultaten stemmen tot tevredenheid. De onderneming ziet het resultaat van diverse kostenbeheersingsprogramma's die in de voorgaande jaren zijn ingezet terwijl onze klanten profiteerden van dalende prijzen voor hun energie en lagere tarieven voor het transport van hun energie. Ook zien we een afname van het energieverbruik bij klanten door besparingen. Tegelijkertijd wisten we in 2015 met € 715 miljoen een hoog niveau aan investeringen in de duurzame energievoorziening aan te houden. Dit is lager dan in 2014 (€ 842 miljoen) omdat toen nog gebouwd werd aan een aantal grote projecten zoals Leiding over Noord en Haringvliet. Inmiddels zijn deze bedrijfsmiddelen in gebruik genomen.

Door de ingebruikname van onder andere Delfzijl-Noord en Luchterduinen droeg Eneco 225 MW bij aan de 535 MW windenergie die in 2015 in Nederland werd gerealiseerd. Positief pakte de nieuwe overeenkomst uit met Air Liquide voor de levering van energie geproduceerd door Pergem, een gascentrale die gas omzet in elektriciteit en stoom voor industrieel gebruik. Tussen beide ondernemingen was een dispuut ontstaan, dat met deze overeenkomst is opgelost. Verder heeft Eneco de afgelopen jaren € 47 miljoen geïnvesteerd in het herstellen van een ontwerpfout in alle 60 windmolens van het Prinses Amalia windpark."

Jeroen de Haas, CEO Eneco Groep: "We maakten het afgelopen jaar vaart met de duurzame transitie en ontwikkelden nieuwe, innovatieve energiediensten voor onze klanten. Zo werken we samen met startup Nerdalize om computerservers in te zetten voor het verwarmen van huizen. Met Tesla sloten we een overeenkomst om de PowerWall batterij op de Nederlandse en Belgische markt te brengen en via startup Jedlix werken we inmiddels samen met een aantal autofabrikanten om het laden van hun elektrische auto's slimmer en goedkoper te maken. We investeerden ook in de startups Peeeks en Sustainer Homes. Peeeks heeft een veelbelovend systeem ontworpen om de grilligheid van wind en zon en het verbruik van klanten beter te balanceren. Sustainer Homes bouwt zeecontainers om tot zelfvoorzienende woningen. Voor Eneco een ideale samenwerking om nieuwe duurzame technieken en smart home toepassingen in de praktijk te testen. Toon telt inmiddels

225.000 verkochte exemplaren en wordt steeds meer een vanzelfsprekendheid in duurzaam bewuste huishoudens. Vorig jaar startte Eneco ook met het leveren van duurzame stroom aan alle spoorvervoerders in Nederland nadat daar in 2014 een tienjarig contract voor werd gesloten. Dit betekent onder andere dat de treinreis van klanten van NS in de nabije toekomst volledig duurzaam wordt. Stedin nam in juni een nieuw soort oplaadpalen voor elektrische auto's in gebruik. Deze palen kunnen de accu van elektrische auto's opladen maar ook de stroom uit de accu terug leveren aan het elektriciteitsnet. Op deze manier wordt een stroomvoorraad gecreëerd die kan worden ingezet, bijvoorbeeld bij een korte stroomstoring. Eneco België lanceerde een groepsaanbod voor zonnepanelen gericht op de provincie West-Vlaanderen. Zowel klanten van Eneco als andere geïnteresseerden konden vrijblijvend inschrijven voor de levering en installatie van zonnepanelen. Eneco wil met deze actie de drempel verlagen om te kiezen voor zonne-energie. In het afgelopen jaar werd Eneco ook lid van DE Unie, de leverancier van en voor lokale duurzame energiecoöperaties, om zo de snel groeiende beweging van lokale, duurzame energiecoöperaties te ondersteunen. Ik ben ervan overtuigd dat lokale initiatieven een sleutelrol spelen in de overgang naar een volledig duurzame energievoorziening in Nederland."

Het jaar 2015 stond voor Eneco ook in het teken van de Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON), een wet uit 2006 die voorschrijft dat Nederlandse energiebedrijven moeten splitsen in een energie- en een netwerkbedrijf. De Hoge Raad oordeelde in juni 2015 dat de WON niet in strijd is met het Europees Unierecht en verwees voor een uitspraak over inbreuk op eigendomsrecht de zaak terug naar het Gerechtshof van Amsterdam. Het is nog onduidelijk wanneer het Gerechtshof tot een uitspraak komt. In de tussentijd heeft toezichthouder ACM aangegeven dat Eneco uiterlijk 31 januari 2017 moet zijn gesplitst.

Ontwikkeling van onze resultaten

De brutomarge van onze levering en het transport van gas, elektriciteit en warmte en onze diensten die daarmee verband houden, steeg met € 60 miljoen (+4%) naar € 1.637 miljoen. Deze stijging is vooral het gevolg van de uitbreiding van de windparken, de aankoop van warmteproductiemiddelen in Utrecht, verbeterde resultaten in de handelsactiviteiten en de afkoop en herstructurering van energie inkoopcontracten. Ook de weersomstandigheden hadden een positieve invloed op de marge. Hoewel 2015 in de laatste maanden bijzonder warm was, lag in 2014 de temperatuur gemiddeld nog hoger,

waardoor er in 2015 meer gas verkocht is. Het waaide in 2015 harder dan in 2014, waardoor meer elektriciteit zelf opgewekt kon worden. De marge werd sterk negatief beïnvloed door de verdere verlaging van de gereguleerde tarieven voor energietransport, terwijl de inkoopkosten voor transport gestegen zijn.

De bedrijfskosten exclusief afschrijvingen bedroegen in totaal € 1.036 miljoen. Ondanks de extra kosten die onze groei in activiteiten en versnelling in innovatie met zich meebrengen, is dit € 80 miljoen (-7%) lager het jaar ervoor. Dit is ten dele het gevolg van incidentele lasten in 2014, zoals kosten in verband met reorganisaties en afkoop van Cross Border Leases. De verlaging is ook het gevolg van de programma's voor efficiencyverbetering die vorig jaar bij diverse bedrijfsonderdelen zijn ingezet, en houdt verder verband met een daling in activiteiten in engineeringprojecten voor derden. De afschrijvingskosten bedroegen € 495 miljoen, wat een stijging betekent van € 150 miljoen. Voor € 140 miljoen lag de oorzaak hiervan in het terugdraaien van de bijzondere waardevermindering in 2014.

Het bedrijfsresultaat (EBIT) kwam daarmee uit op € 334 miljoen, € 29 miljoen (-8%) lager dan in 2014 (€ 363 miljoen). De financiële baten en lasten namen met € 26 miljoen af tot € 74 miljoen vanwege minder incidentele kosten en een lagere rentedragende schuldpositie.

Onze productie-, handels- en leveringsactiviteiten

In 2015 waren de weersomstandigheden gedurende de eerste 10 maanden als gemiddeld te beschouwen. November en december daarentegen waren naar verhouding bijzonder warm, en bovendien heeft het in deze twee maanden harder gewaaid dan normaal. Desondanks was 2015 over het hele jaar heen gemiddeld minder warm dan 2014, en was er gemiddeld meer wind. Beide zijn van positieve invloed op onze marge energie. Het verbruik door onze klanten van gas en warmte is daarmee gestegen en er is meer elektriciteit opgewekt met onze windmolens, versterkt door de nieuwe windparken die juist in de maanden met de meeste wind operationeel zijn geworden. De daling in omzet is het gevolg van de lagere prijzen die we onze klanten in rekening hebben gebracht, afname van het gemiddeld verbruik per klant door besparingen en een teruglopend aantal klanten dat elektriciteit, gas of warmte afneemt. Door het in gebruik nemen van nieuwe windmolenparken nam onze duurzame energieproductie verder toe. De beschikbare duurzame productiecapaciteit steeg van 1.680 MW eind 2014 naar 1.919 MW (vergelijkbaar met verbruik van 1.925.000 huishoudens) per 31 december 2015. Aan de andere kant was er een tegenvaller in de vorm van het niet verkrijgen van een

vergunning voor de bouw van het offshore windpark Navitus Bay (UK).

Het bedrijfsresultaat (EBIT) van onze productie-, handels- en leveringsactiviteiten is uitgekomen op € 82 miljoen (2014: € 75 mln.⁴)

Onze netwerk- en engineeringactiviteiten

In 2014 is de nieuwe reguleringsperiode voor de tarieven voor regionale netbeheerders ingegaan. Dit betekent gedurende drie jaar een jaarlijkse verlaging van de tarieven die we klanten in rekening brengen voor het transport van elektriciteit en gas. Dit is terug te zien in de omzet van onze netwerkactiviteiten die opnieuw met € 71 miljoen (-6%) daalde ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. Daartegenover zijn de inkoopkosten voor transport juist gestegen, wat de marge voor deze activiteiten verder onder druk zet. De exploitatiekosten zijn gedaald. Onder de naam Revisie zijn onze netwerk- en engineeringactiviteiten per 1 maart 2015 organisatorisch samengevoegd. Deze efficiencyverbetering stelt ons in staat om onze klanten nog slagvaardiger en efficiënter van dienst te kunnen zijn én meer ruimte te creëren voor investeringen in toekomstbestendige energienetten.

De onderbrekingsduur in onze elektriciteitsnetten bedroeg 82,8 minuten (2014: 103,9 minuten) en de uitvalduur in het gasnetwerk bedroeg 97 seconden (2014: 124 seconden). De onderbrekingsduur in de elektriciteitsnetten lag iets boven de doelstellingen vanwege een grote storing op 26 juni waarbij ruim 130.000 klanten werden getroffen in grote delen van Den Haag en Rijswijk.

Het bedrijfsresultaat (EBIT) van de netwerk- en engineeringactiviteiten daalde van € 310 miljoen¹⁾ in 2014 tot € 286 miljoen in 2015.

Klanten

Per 1 januari 2015 is Eneco gestart met de elektriciteitslevering aan alle spoorvervoerders in Nederland. Hiervoor werd in 2014 een tienjarig contract afgesloten. Vanaf de start is 50% van de geleverde elektriciteit afkomstig van nieuwe windparken in Nederland en omringende landen en vanaf 2018 zal dat 100% zijn. Dit betekent dat alle treinreizigers vanaf 2018 klimaatneutraal kunnen reizen.

Stedin nam in juni een nieuw soort oplaadpalen voor elektrische auto's in gebruik. Deze palen kunnen de accu van elektrische auto's opladen, maar ook de stroom uit de accu terugleveren aan het elektriciteitsnet. Op deze manier wordt een

⁴ Met ingang van 1 januari 2015 zijn de activiteiten van onze (voormalige engineering)bedrijven CityTec en Joulz Energy Solutions opgenomen onder respectievelijk onze productie-, handels- en leveringsactiviteiten en infrastructurele diensten. De activiteiten van Stedin Operations zijn onder onze netwerk- en engineeringactiviteiten inbegrepen. De vergelijkende cijfers over 2014 zijn hiervoor aangepast.

stroomvoorraad gecreëerd die op andere momenten kan worden ingezet, bijvoorbeeld bij een korte stroomstoring.

Eneco België lanceerde een groepsaanbod voor zonnepanelen, gericht op de provincie West-Vlaanderen. Zowel klanten van Eneco als andere geïnteresseerden konden zich vrijblijvend inschrijven voor de levering en installatie van zonnepanelen. Eneco wil met deze actie de drempel om te kiezen voor zonne-energie verlagen.

Joulz Energy Solutions startte in mei de bouw van het 150 kV substation Middenmeer waarbij Joulz de realisatie van A tot Z verzorgt. De werkzaamheden betreffen de volledige engineering, inkoop, bouw, commissioning en oplevering van het hoogspanningsstation. In de aanbestedingsfase is Joulz de strijd aangegaan met internationale concurrentie.

Op het dak van het Kyocera stadion in Den Haag plaatste Eneco 2.900 zonnepanelen en levert zo een bijdrage aan de ambitie van de gemeente Den Haag om de stad klimaatneutraal te maken. Voetbalclub ADO Den Haag zal de circa 600.000 kWh groene stroom afnemen die de installatie op jaarbasis opwekt. Dit is ongeveer 50% van het jaarlijkse stroomverbruik van de voetbalclub. Eneco investeerde in de ontwikkeling, realisatie en het beheer van de installatie. Het is tot nu toe haar grootste zonneproject in eigen beheer.

Met Fujifilm, producent van fotopapier en offsetplaten, sloten we een samenwerkingsovereenkomst om met ingang van 1 januari 2016 het productieproces volledig op windenergie te laten draaien. Fujifilm heeft voor haar bedrijfsvoering jaarlijks zo'n 100 gigawattuur aan elektriciteit nodig, vergelijkbaar met het gemiddelde stroomverbruik van ongeveer 30.000 huishoudens. Sinds 2011 krijgt Fujifilm rechtstreeks groene stroom geleverd van vijf Eneco-windmolens op het eigen terrein in Tilburg, waarmee voorzien wordt in 20 procent van haar elektriciteitsbehoefte. De wens om haar gehele bedrijfsvoering CO2-neutraal te maken, resulteerde in een nieuwe overeenkomst, waarmee de Tilburgse producent sinds begin dit jaar ook alle opgewekte stroom van de vijf windmolens van het bestaande Eneco-windpark Anna Vosdijkpolder in Tholen afneemt.

Investerings

In 2015 investeerden we € 715 miljoen in de verduurzaming van de energievoorziening. In 2014 waren de investeringen nog hoger (€ 842 miljoen) omdat gebouwd werd aan de grote projecten Leiding over Noord (transport van restwarmte van de Botlek naar Rotterdam om duurzame stadsverwarming te leveren aan bedrijven en huishoudens) en Haringvliet (aanleg 19 kilometer lange hoogspanningsverbinding tussen Voorne-Putten en Goeree Overflakkee). Inmiddels zijn deze bedrijfsmiddelen in gebruik genomen.

In 2015 investeerde Eneco € 260 mln. in de aanleg van windparken, waarvan een aantal grote windparken dit jaar in productie is gegaan. Dit betreft windpark Delfzijl-Noord (62,7 MW, bijna 50.000 huishoudens) dat zijn stroom zal gaan leveren aan het nieuwe datacenter van Google, ons tweede windpark op zee Luchterduinen (129 MW, 150.000 huishoudens, samen met Mitsubishi Corporation), windpark Aarlen Messancy (6MW in bezit Eneco, 3.800 huishoudens) en in Groot-Brittannië Burn of Whilk (22,5 MW, 18.500 huishoudens). Ook wordt hard gewerkt aan de parken Libeccio (België) en Moy (GB) die naar verwachting gedurende 2016 in productie zullen gaan. Verder investeerden we in de verbetering en uitbreiding van warmtenetten (€ 105 mln.), waaronder de overname van warmteproductiefaciliteiten in Utrecht. Ook blijven we investeren in het verbeteren en uitbreiden van de elektriciteits- en gasnetwerken (in totaal € 313 mln.) en is de uitrol van slimme meters in 2015 opgeschaald wat heeft geleid tot 238.000 aanbiedingen (€ 52 mln. investering). Per 1 januari 2015 hebben we afstand gedaan van onze hoogspanningsnetten in Zuid-Holland en Utrecht. Door wettelijke verplichtingen zijn deze verkocht aan landelijk netbeheerder TenneT. Voor netwerk Zuid-Holland is de transactie eind 2014 afgerond, voor netwerk Utrecht zijn de formaliteiten eind 2015 afgehandeld.

Vooruitzichten

Wij hebben vertrouwen in de verdere ontwikkelingen van Eneco Groep. Dat neemt niet weg dat de marktomstandigheden uitdagend zijn en dat zullen ze voorlopig nog blijven. Tegen deze achtergrond spreken wij geen resultaatverwachting uit voor 2016. Omdat naar verwachting al dit jaar het beschikbare innovatiebudget is aangewend, verwachten we in Q2 een nieuw, verhoogd innovatiebudget vast te stellen.

Remuneratie 2015

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 (RvB) worden bepaald op basis van het 'Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur', dat op 20 mei 2005 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) van Eneco Groep is vastgesteld.

Het beloningsbeleid voor 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 heeft als referentie het mediaanniveau in de Algemene Markt voor Bestuurders. Hierbij zijn twee beleidsprincipes leidend: het marktprincipe en het matigingsprincipe.

Marktprincipe 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 het feit dat de aandelen van Eneco voor 100% in handen zijn van publieke aandeelhouders (gemeenten).

Daarom vertaalt de RvC de benchmark met bedrijven van vergelijkbare omvang en complexiteit in de private sector niet volledig naar de actuele beloning van de bestuurders van Eneco.

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

Het matigingsprincipe houdt in dat we de mediaanuitkomst niet overnemen, maar dat er een reductie plaatsvindt. In overeenstemming met het door de AvA goedgekeurde bezoldigingsbeleid hanteert Eneco in het beloningsbeleid een bandbreedte van plus of min 20% rond de op de mediaan geplaatste referentie. In de praktijk betekent dit dat de beloning van de leden van de RvB van Eneco Groep minimaal 20% onder de mediaan ligt.

Met de salarisreferentie van begin 2015 was de actuele 'matiging' opgelopen tot meer dan 30% ten opzichte van de mediaan.

Maatschappelijke resultaten bepalend voor de hoogte van de beloning

Ook in 2015 was de beloning van leden van de RvB afhankelijk van prestatiecriteria, waaronder maatschappelijk relevante resultaten. De vijf hoofdcriteria voor variabele beloning liggen grotendeels in lijn met de strategische thema's en waren:

- Klanttevredenheid (Consumenten, Zakelijk en Stedin);
- Financieel Resultaat (EBIT);
- Performance (kostenmaatregelen);
- Eneco lange termijn groei (sterke groei Toon);
- Innovatie en lange termijn doelstellingen (nieuwe proposities, partners, innovatiestructuur).

Op de website, eneco.nl/corporate publiceert Eneco jaarlijks het remuneratierapport, waarin nadere details over de beloning van de Raad van Bestuur zijn opgenomen.

Over dit verslag

Verslaggevingsbeleid 2015

Compact en transparant

In dit geïntegreerde jaarverslag legt Eneco verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties. Eneco kiest voor een compact en transparant verslag dat voorziet in de informatiebehoefte van belanghebbenden. De inhoud van het verslag wordt bepaald op basis van een materialiteitsanalyse waarbij de meest relevante onderwerpen voor zowel stakeholders als voor Eneco zelf worden vastgesteld.

Rapporteren volgens GRI

Net als in vorige jaren conformeren we ons aan de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). We kiezen bewust voor de G4 Core-variant inclusief toepassing van het EU Sector Supplement voor de energiesector. Deze variant past bij onze wens en die van belanghebbenden om bondig verslag te doen over onze financiële en niet-financiële prestaties. Wij passen GRI G4 toe vanuit het sturingskader van de onderneming. Dat is leidend. Het sturingskader is afgeleid van de strategie: hiermee laten we de voorgang zien en of we onze ambities waarmaken. We toetsen bij onze belanghebbenden of het sturingskader voldoende materieel is. De Core-variant betekent dat we per relevant aspect (onderwerp), dat voort is gekomen uit de materialiteitsanalyse, rapporteren over minimaal één G4- of EU-indicator die het beste past bij ons sturingskader, zie hiervoor de paragraaf Strategische kpi's (pagina 4). Bij vier indicatoren voldoen we niet volledig aan de vereisten van GRI G4. Dit betreft de indicatoren G4-10 en LA-6 (uitsplitsing personeelsgegevens op alle gevraagde details), G4-EU3 (type klanten) en G4-EU4 (meer details over kabels en leidingen). Als blijkt dat stakeholders of Eneco het relevant vinden om deze details wel te gaan registreren en rapporteren, dan zal dat worden overwogen. Ten behoeve van de GRI verslaggeving over de management aanpak zal Eneco in 2016 voor de materiële aspecten beoordelen of beter kan worden aangesloten met de GRI G4 vereisten door tijdsgebonden doelstellingen op te nemen in het verslag.

Integrated reporting

Het jaarverslag van Eneco ontwikkelt zich al sinds 2007 tot een integraal verslag over financiële en niet-financiële prestaties. Met het framework van de International Integrated Reporting Council (IIRC) hebben we meer handvatten gekregen om de samenhang tussen de kernelementen van ons beleid in ons

verslag toe te lichten. We onderzoeken hoe we dit framework de komende jaren in ons jaarverslag kunnen toepassen.

Materialiteitsanalyse

In 2013 zijn we begonnen met een analyse van de relevantie van de onderwerpen in ons jaarverslag. Aan de hand van de strategische thema's hebben we de onderwerpen vastgesteld waarover we rapporteren. Daarbij hebben we 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). Op basis van deze analyse en onze kennis van de verschillende groepen belanghebbenden hebben we in 2014 een selectie gemaakt van onderwerpen die voor hen relevant zijn. Ook hebben we inzichten gebruikt uit een korte online enquête onder belanghebbenden en natuurlijk uit de continue dialoog die we met onze omgeving voeren.

De aanscherping van de strategie begin 2015 vormde aanleiding om de materiële onderwerpen in het jaarverslag opnieuw tegen het licht te houden en met de interne contactpersonen van onze belanghebbenden te bespreken. We zijn voornemens om dit gespreksonderwerp structureel onderdeel te maken van onze governance. Dat wil zeggen dat het onderwerp materialiteit jaarlijks op de agenda staat van klantpanels, overleg met zakelijke klanten, overleg met aandeelhouders, de OR en in reguliere gesprekken met rating agencies en ngo's.

Stakeholderdialoog

We onderscheiden de volgende groepen belanghebbenden: klanten (particulier en zakelijk), aandeelhouders, gemeenten / omwonenden, investeerders, financiers, medewerkers / OR en milieuorganisaties / NGO's. Deze selectie is gebaseerd op onze analyse dat zij de grootste invloed hebben op onze strategie en bedrijfsvoering en de meest impact ondervinden van onze activiteiten en keuzes die we maken voor de toekomst.

Als vervolg op de materialiteitsanalyse uit 2013 en 2014 hebben we in 2015 interviews afgenomen met de Eneco-collega's die de contacten onderhouden met deze doelgroepen. Tevens is met betrekking tot Aandeelhouders, Financiers, Medewerkers / OR en Milieuorganisaties / NGO's gesproken met één of meerdere representanten. De belangrijkste vragen in

deze interviews waren hoe belanghebbenden de relevantie en transparantie van het jaarverslag 2014 beoordelen en of de materiële thema's voldoende uit de verf komen. We hebben er niet voor gekozen aan stakeholders de volledige set G4-indicatoren voor te leggen.

Stakeholders gaven veelal aan voldoende informatie te vinden in het jaarverslag over de onderwerpen die zij belangrijk vinden. Uit de gesprekken bleek dat er op onderdelen wel behoefte is aan verdieping. In de tabel in het hoofdstuk Wat vinden onze belanghebbenden? (pagina 26) laten we dit in meer detail zien. Naar aanleiding daarvan hebben we de verstrekte informatie uitgebreid of verder verduidelijkt. Zo vinden gemeenten het belangrijk dat zij als aandeelhouder inzicht krijgen in het toekomstige rendement van het nieuwe businessmodel van Eneco Groep en in lokale duurzame initiatieven. Aandeelhouders, financiers en investeerders kijken naar het risicoprofiel en de continuïteit van de onderneming en hoe wij dat onderbouwen in het verslag. Medewerkers willen graag meer lezen over het groene profiel van Eneco en willen weten of de onderneming financieel gezond is.

Vanuit het perspectief van Eneco hebben onderwerpen die een directe link hebben met de gestelde strategische doelen en de daaruit afgeleide strategische kpi's (pagina 4) prioriteit. Dit heeft geresulteerd in een shortlist die is vastgesteld door de Raad van Bestuur. De mate van belangrijkheid zou in een materialiteitsmatrix tot uitdrukking komen in het kwadrant hoge prioriteit voor zowel stakeholders als Eneco. Aangezien we de externe materialiteitsanalyse nog niet volledig hebben doorgevoerd kunnen we dit jaar geen materialiteitsmatrix opnemen waarin de ranking voldoende tot zijn recht komt. De onderwerpen die worden aangemerkt als belangrijk voor zowel stakeholders als Eneco bepalen samen de scope van dit verslag.

De gesprekken bevestigden de zeven materiële onderwerpen van het verslag van vorig jaar en gaven tevens aanleiding om, met verwijzing naar de aangescherpte strategie, twee nieuwe onderwerpen toe te voegen. Deze onderwerpen zijn Innovatie en Ontwikkeling medewerkers.

Materiële onderwerpen

De scope met de negen materiële onderwerpen voor het jaarverslag 2015, die zowel voor stakeholders als voor Eneco belangrijk zijn, is als volgt:

- Economische prestaties
- Energie en emissies
- Duurzame elektriciteit
- Klantevredenheid
- Veiligheid
- Netverliezen
- Leveringszekerheid
- Innovatie

● Ontwikkeling medewerkers

In het onderdeel hierna is een tabel opgenomen met een toelichting op de materialiteit van de negen relevante onderwerpen die deel uitmaken van de scope van dit jaarverslag. In dit overzicht laten we ook zien waar de impact van een onderwerp ligt zowel binnen als buiten de organisatie. In het hoofdstuk Voortgang (pagina 30) gaan we uitgebreid in op de concrete doelen die we - via doelstellingen voor de genoemde kpi's - ten aanzien van de relevante onderwerpen hebben gesteld. Ook komt daar aan de orde wat we gedaan hebben en van plan zijn te doen om onze doelen te realiseren. Daarnaast hebben we in de GRI-index (pagina 82) een overzicht opgenomen van de GRI-indicatoren aan de hand waarvan het verslag geschreven is. Hierin maken we de relatie met de strategische kpi's en de materiële onderwerpen zichtbaar.

Onderwerpen die minder materieel zijn volgens onze stakeholders maar die wij wel belangrijk vinden zijn Supply chain, Duurzaam inkopen en Biodiversiteit. We nemen onze verantwoordelijkheid ook op deze terreinen zeer serieus. Over hoe wij omgaan met onze ketenverantwoordelijkheid en de wijze waarop we ons duurzaam inkoopbeleid hebben vormgegeven leest u meer in het onderdeel Ketenverantwoordelijkheid (pagina 160).

Biodiversiteit

Dat we de omgeving soms belasten is onvermijdelijk. De biodiversiteit staat onder druk en de mens speelt daar een belangrijke rol in. In het verslag van vorig jaar hebben we aangegeven dat het moeilijk blijkt om scherp te krijgen welke rol Eneco met haar klanten hierin heeft. Ook schreven we dat er geen wetenschappelijke consensus is over de vraag wat de grenzen zijn aan hetgeen de aarde kan verdragen. Vandaar dat we toen stelden dat er meer onderzoek nodig is om hier een goed beeld van te krijgen en dat we daaraan werken.

Dit jaar hebben onderzoekers van adviesbureau 'De Gemeynt' het rapport 'To No Net Loss of Biodiversity' uitgebracht gebaseerd op een onderzoek in opdracht van Eneco. In dit rapport concluderen zij dat Eneco al veel doet om haar impact op het milieu te verminderen. Dit is echter veelal gedreven vanuit wettelijke bepalingen en regelgeving. Indien het streven No Net Loss is, dat wil zeggen dat onze activiteiten niet ten koste gaan van biodiversiteit en ecosystemen, dan moeten we verdere stappen nemen om de 'biodiversity footprint' van Eneco te reduceren. Deze conclusie baseren de onderzoekers op twee quick scans van projecten van Eneco.

Eneco heeft de resultaten van het onderzoek met haar partner WNF gedeeld en het thema Biodiversiteit onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst tussen beide partijen gemaakt. Doel is om gezamenlijk meer kennis te verzamelen over de

impact van de duurzame energieprojecten van Eneco op kwetsbare omgevingen. De eerste stap is om te inventariseren hoe deze projecten zijn gesitueerd ten opzichte van belangrijke natuurbeschermingsgebieden.

Rapportageproces

We hebben de werkwijze waarop de inhoud van het jaarverslag vorig jaar is bepaald geëvalueerd en daarbij vastgesteld dat dit voldoende gestructureerd en efficiënt heeft plaatsgevonden. Verbeteringsmogelijkheden zijn ter harte genomen bij de voorbereiding van het jaarverslag 2015. Uitgangspunt bij deze voorbereiding was de strategie inclusief strategische thema's en kritische performance indicatoren (kpi's) zoals die door de Raad van Bestuur zijn vastgesteld. Bij deze strategie dienen rendement en risico in balans te zijn. Ook willen we de belangen van betrokkenen bij ons bedrijf zo goed als mogelijk in acht nemen. De inhoud van het jaarverslag komt tot stand op basis van een materialiteitsanalyse van deze belangen. Daarbij stellen we per materieel onderwerp vast welke activiteiten en welke bedrijfsonderdelen dit betreft evenals welke belanghebbenden in binnen- en buitenland. We spreken op regelmatige basis met de belangrijkste betrokkenen over de relevantie van onze strategie en de wijze waarop wij in de keten samen met hen nog verder kunnen verduurzamen.

Voor het rapportageproces hebben wij afspraken gemaakt. Voor iedere strategische kpi die is gekoppeld aan een strategische thema zijn onder meer de verantwoordelijkheden, definitie, scope, berekening, benodigde bronnen en systemen, kwaliteitsborging en het proces vastgelegd. De ontwikkeling per strategische kpi wordt periodiek gerapporteerd en besproken met de directies van de betrokken Eneco-entiteiten. Waar nodig sturen we bij.

Informatieverzameling en accountability

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het geïntegreerde jaarverslag. Zij heeft de totstandkoming ervan gedelegeerd aan een procesmanager die een multidisciplinair team aanstuurt. De inhoudelijke verantwoordelijkheid is verdeeld tussen de afdelingen Finance & Risk, Strategie en Communicatie & Public Affairs. De financiële en niet-financiële strategische kpi's zijn integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. Hiervoor hebben we een managementsysteem ingericht waarin we de data met betrekking tot de kpi's gedurende het jaar verzamelen. In de reguliere business reviews bespreken we de resultaten. De strategische kpi's zijn gekoppeld aan G4-indicatoren.

Aan de hand van een accountability index wordt per onderwerp een verantwoordelijke aangewezen. Deze personen leveren

informatie aan over de onderwerpen, zoals in het model is bepaald, 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 schakelt een externe accountant in om de betrouwbaarheid van de meest relevante niet-financiële informatie in het jaarverslag te onderzoeken en te bevestigen in een assuranceverklaring. Sinds het boekjaar 2011 hebben wij Deloitte Accountants B.V. gevraagd naast de jaarrekening de strategische kpi's en het GRI-toepassingsniveau te beoordelen.¹

Over 2013 rapporteerde Eneco voor het eerst volgens de GRI G4-richtlijnen op Core-niveau. Tevens hebben we dat jaar verzocht het kwaliteitsniveau van de controle op de strategische kpi's¹ en de toepassing van de G4 Core-rapportagerichtlijnen te verhogen tot 'redelijke mate van zekerheid'. Dit is het hoogst gangbare niveau. Deze vooruitstrevende standaard hebben we ook aangehouden voor de strategische kpi's¹ en het GRI-toepassingsniveau van dit jaarverslag over 2015.

¹ Wij hebben geen opdracht verstrekt aan Deloitte Accountants B.V. om de kpi 'Aantal klantcontracten Eneco' te onderzoeken aangezien dit een nieuwe kpi is die we in de loop van 2015 hebben geïntroduceerd. Tevens is geen opdracht verstrekt voor het geven van assurance 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 Assuranceverklaring is opgenomen onder Overige gegevens.

Materialiteitsanalyse

De materiële onderwerpen waarover we in dit jaarverslag verantwoording afleggen, hebben zowel intern als extern impact. We koppelen de materiële thema's aan strategische kpi's waarmee we de voortgang zichtbaar willen maken. Nog niet voor alle thema's zijn strategische kpi's vastgesteld. Voor de nieuwe thema's 'Innovatie' en 'Ontwikkeling van medewerkers' zijn die nog (deels) in ontwikkeling.

In onderstaand overzicht geven we de interne en externe impact weer, voorzover we deze ook meten. Klanttevredenheid meten we bijvoorbeeld op dit moment alleen in Nederland. Veiligheid is een onderwerp waarvoor we in onze uitvoerende activiteiten nadrukkelijk ook verantwoording willen afleggen. We realiseren ons dat we echter nog niet het gehele inkoopdomein dusdanig in kaart hebben, dat we ook deze fase volledig binnen de scope kunnen rekenen. In dit overzicht laten we niet zien in welke landen we onze CO₂-emissies compenseren. Meer informatie hierover vindt u in de paragraaf CO₂-compensatie (pagina 162). We laten hier alleen zien in welke landen waar Eneco Groep actief is de betreffende materiële aspecten van toepassing zijn en welke belanghebbenden dit raakt (externe impact). Ook wordt verduidelijkt in welke fase in de supply chain een onderwerp relevant is bij welke onderdelen van Eneco Groep (interne impact). Voor het overzicht van de bedrijfsonderdelen van Eneco Groep wordt verwezen naar het Profiel (pagina 156) en het Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen (pagina 140). Onze keten bestaat uit inkoop, productie, distributie en levering (binnen de organisatie) en gebruik (buiten de organisatie). Deze indeling gebruiken we in de volgende tabel.

Economische prestaties

Een solide financiële basis is essentieel om te kunnen blijven investeren in innovaties, infrastructuur en energieopwekking, wat nodig is voor de transitie naar een duurzame energiehuishouding. Dit is van belang voor de maatschappij die altijd over energie moet kunnen beschikken, maar ook voor Eneco's toekomstige economische prestaties en belanghebbenden die een langetermijnrelatie met Eneco onderhouden.

Waar	Inkoop	Productie	Distributie	Levering	Gebruik
Nederland, België, Frankrijk, UK	V	V	V	V	

Voornaamste belanghebbenden	Scope kpi	kpi
Klanten, aandeelhouders, investeerders, financiers, medewerkers	Eneco Groep	#13 Credit rating
	Eneco Groep	#14 ROACE

Energie en emissies

Onze ambitie is om de impact op de planeet te reduceren die wij met onze klanten veroorzaken door de uitstoot van emissies. Zoals onder meer vastgelegd in diverse klimaatdoelstellingen, hebben de maatschappij en toekomstige generaties belang bij het terugdringen van uitstoot van emissies.

Waar	Inkoop	Productie	Distributie	Levering	Gebruik
Nederland, België, Frankrijk, UK (en landen waar CO2-emissies gecompenseerd (pagina 162) worden)	V	V	V	V	V

Voornaamste belanghebbenden	Scope kpi	kpi
Klanten, investeerders, medewerkers, milieu-organisaties, overheden	Energiebedrijf Eneco excl. Ecofys	#6 Reductie t.o.v. 2012 van het effect van elektriciteitsverbruik klanten op klimaatverandering

Duurzame elektriciteit

Om de aarde ook voor toekomstige generaties leefbaar te houden, heeft de maatschappij zich tot doel gesteld om meer elektriciteit uit duurzame bronnen op te wekken. Eneco heeft haar strategische ambities hierop afgestemd.

Waar	Inkoop	Productie	Distributie	Levering	Gebruik
Nederland, België, Frankrijk, UK	V	V		V	V

Voornaamste belanghebbenden	Scope kpi	kpi
Klanten, aandeelhouders, investeerders, financiers, medewerkers, milieu-organisaties, overheden	Energiebedrijf Eneco excl. Ecofys	#8 Duurzame elektriciteitsproductie t.o.v. de totale leveringsportfolio

Klanttevredenheid

De klant centraal is het dagelijkse centrale thema waarop gestuurd wordt. De organisatie is hier in 2014 op aangepast (éénloketprincipe). Klantenbinding is ook voor Eneco's economische prestaties van groot belang en begint met het creëren van tevredenheid.

Waar	Inkoop	Productie	Distributie	Levering	Gebruik
Nederland			V	V	V

Voornaamste belanghebbenden	Scope kpi	kpi
Klanten	Energiebedrijf Eneco	#1 Aantal klantcontracten Eneco
	Energiebedrijf Eneco Consumenten Nederland excl. Oxxio en Woonenergie	#2 Net Promoter Score Eneco
	Stedin	#3 Klanttevredenheid Stedin

Veiligheid

Veiligheid heeft binnen Eneco de absolute prioriteit. Als een veilige werkomgeving voor onze medewerkers en de omgeving niet gegarandeerd is, dan stopt alles. Dit aspect heeft vooral betrekking op onze (volledige) interne organisatie maar raakt uiteraard ook de omgeving waarin wij werken.

Waar	Inkoop	Productie	Distributie	Levering	Gebruik
Nederland, België, Frankrijk, UK		V	V	V	

Voornaamste belanghebbenden	Scope kpi	kpi
Klanten, aandeelhouders, overheden, omwonenden	Eneco Groep	#9 Lost Time Injury Rate (LTIR) Groep
	Eneco Groep	#10 Recordable Incident Frequency (RIF) Groep

Netverliezen

Het terugdringen van netverliezen komt ten goede aan verschillende strategische doelen: het terugdringen van schadelijke emissies en het beheersen van kosten.

Waar	Inkoop	Productie	Distributie	Levering	Gebruik
Nederland			V		

Voornaamste belanghebbenden	Scope kpi	kpi
Financiers, milieu-organisaties	Eneco Groep excl. Ecofys	#7 Reductie t.o.v. 2012 van het effect van het elektriciteitsverbruik Eneco Groep op klimaatverandering

Leveringszekerheid

Altijd kunnen beschikken over energie is van essentieel belang voor onze klanten. We investeren daarom gericht in het minimaliseren van de onderbrekingsduur. Eneco heeft haar strategische succes hieraan verbonden.

Waar	Inkoop	Productie	Distributie	Levering	Gebruik
Nederland			V		

Voornaamste belanghebbenden	Scope kpi	kpi
Klanten	Stedin	#4 Gemiddelde onderbrekingsduur per getroffen klant (electriciteit)
	Stedin	#5 Gemiddelde onderbrekingsduur (gas)

Innovatie

De komende jaren zijn cruciaal om de transitie naar een duurzame, decentrale energievoorziening voor onze klanten mogelijk te maken. Innovatie speelt een doorslaggevende rol bij deze transitie. We ontwikkelen een kpi waarmee we onze voortgang met innovatie kunnen meten.

Waar	Inkoop	Productie	Distributie	Levering	Gebruik
Nederland, België, Frankrijk, UK		V	V	V	V

Voornaamste belanghebbenden	Scope kpi	kpi
Klanten, financiers, medewerkers, milieu-organisaties	Eneco Groep	In ontwikkeling

Ontwikkeling medewerkers

‘Alignment’ met onze missie en strategie en een goede motivatie van medewerkers zijn essentieel voor het succes van Eneco. Zij moeten hiervoor goed toegerust zijn en daar investeren we in. We ontwikkelen een kpi waarmee we de voortgang op de ontwikkeling van onze medewerkers zichtbaar kunnen maken.

Waar	Inkoop	Productie	Distributie	Levering	Gebruik
Nederland, België, Frankrijk, UK	V	V	V	V	

Voornaamste belanghebbenden	Scope kpi	kpi
Medewerkers	Eneco Groep excl. Ecofys	#11 Internal alignment
	Eneco Groep excl. Ecofys	#12 Medewerkmotivatatie

Scope strategische kpi's

Eneco Groep bestaat uit het energiebedrijf Eneco en het netwerkbedrijf Stedin. De groepsmaatschappijen (zie Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, pagina #) zijn betrokken in de scope van de strategische kpi's volgens onderstaand overzicht.

Nr.	Omschrijving	Scope
1	Aantal klantcontracten Eneco	Energiebedrijf Eneco
2	Net Promoter Score Eneco	Energiebedrijf Eneco Consumenten Nederland excl. Oxxio en Woonenergie
3	Klanttevredenheid Stedin	Stedin
4	Gemiddelde onderbrekingsduur elektriciteit per getroffen klant	Stedin
5	Gemiddelde uitvalduur gas	Stedin
6	Reductie t.o.v. 2012 van het effect van elektriciteitsverbruik klanten op klimaatverandering	Energiebedrijf Eneco excl. Ecofys
7	Reductie t.o.v. 2012 van het effect van elektriciteitsverbruik Eneco Groep op klimaatverandering	Eneco Groep excl. Ecofys
8	Duurzame elektriciteitsproductie t.o.v. de totale leveringsportfolio	Energiebedrijf Eneco excl. Ecofys
9	Lost Time Injury Rate (LTIR) Groep	Eneco Groep
10	Recordable Incident Frequency (RIF) Groep	Eneco Groep
11	Internal alignment	Eneco Groep excl. Ecofys
12	Medewerkers Motivatie Score	Eneco Groep excl. Ecofys
13	Credit Rating	Eneco Groep
14	ROACE	Eneco Groep

GRI-index

GRI reference	Omschrijving	Toelichting	Verwijzing
Strategie en analyse			
G4-01	CEO statement		Interview Jeroen de Haas (pagina 8), Bericht Raad van Bestuur (pagina 10)
Organisatie profiel			
G4-03	Naam organisatie	Eneco Holding N.V.	Profiel (pagina 156)
G4-04	Voornaamste producten en diensten		Profiel (pagina 156)
G4-05	Locatie hoofdkantoor	Rotterdam	Profiel (pagina 156)
G4-06	Landen waar de organisatie actief is		Profiel (pagina 156) Materialiteitsanalyse (pagina 77)
G4-07	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Grondslagen voor financiële verslaglegging - Algemene informatie	Jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (pagina 97), Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen (pagina 140)) Lokaal verbonden (pagina 159)
G4-08	Afzetmarkten en type klanten		Profiel (pagina 156)
G4-09	Omvang van de organisatie	In 2015 is 17,9 TWh elektriciteit geleverd (2014: 17,5), 4.625 MCM gas (2014: 4.432) en 10.240 TJ warmte (2014: 10.093).	Feiten en cijfers (pagina 7), Personeelsgegevens (pagina 171)
G4-10	Personeelsbestand	We voldoen niet geheel aan de GRI-vereisten. Zie Verslaggevingsbeleid (pagina 74)	Personeelsgegevens (pagina 171), Jaarrekening, toelichting 5 (pagina 109) met personeelsaantallen. Dynamische werkgever (pagina 60)
G4-11	Aantal medewerkers onder cao		Personeelsgegevens (pagina 171)
G4-12	Omschrijving supply chain		Ketenverantwoordelijkheid (pagina 160) en Materialiteitsanalyse (pagina 77)

GRI reference	Omschrijving	Toelichting	Verwijzing
G4-13	Belangrijkste veranderingen in organisatieomvang, structuur, eigendomsverhoudingen en supply chain	De business unit Joulz Projects van het voormalige Joulz is met ingang van 1 januari 2015 als Joulz Energy Solutions (handelsnaam Joulz) gepositioneerd binnen Energiebedrijf Eneco. Ook het voormalige Joulz bedrijf CityTec maakt met ingang van 1 januari 2015 onderdeel uit van Energiebedrijf Eneco. De business unit Service Provider en de stafafdelingen van het voormalige Joulz zijn per 1 maart 2015 samengevoegd met Stedin. Overname per 1 januari 2015 van een aantal productielocaties voor elektriciteit / stadsverwarming en het bijbehorende warmtetransportnet in Utrecht. Oprichting per 5 juni 2015 van Eneco Innovation & ventures B.V. Overname per 18 juni 2015 van 50% aandelen Peeeks B.V. Overname per 9 juli 2015 van het resterend belang in Quby Products B.V. en Quby International IE B.V. Oprichting per 19 november 2015 van Jedlix B.V.	Profiel (pagina 156)
G4-14	Voorzorgsprincipe		Risicomanagement (pagina 163) Betrouwbare levering van energie (pagina 40): Risicobeheersing, Graafschadepreventie Investeren in duurzame capaciteit en productie (pagina 48): Risico's Veiligheid: (pagina 63) Nieuwe veiligheidsrisico's Transformatie en rendement: (pagina 66) Risico's
G4-15	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. Eneco is een van de ondertekenaars van het Energieakkoord voor duurzame ontwikkeling.	-
G4-16	Lidmaatschappen	Wij zijn onder andere lid van Nederlandse Vereniging Duurzame Energie, Nederlandse Wind Energie Associatie, De Brede Stroomversnelling, DE Unie, Netbeheer Nederland, UNETO/VNI, Energie Nederland, de Groene Zaak en Eurelectric.	-
Materiële aspecten en reikwijdte			
G4-17	Organisatorische reikwijdte		Jaarrekening, Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen
G4-18	Procesbeschrijving inhoudsbepaling		Verslaggevingsbeleid (pagina 74)
G4-19	Materiële aspecten		Materialiteitsanalyse (pagina 77)
G4-20	Scope materiële aspecten binnen de organisatie		Materialiteitsanalyse (pagina 77) Scope bij strategische kpi's (pagina 81)

GRI reference	Omschrijving	Toelichting	Verwijzing
G4-21	Scope materiële aspecten buiten de organisatie		Materialiteitsanalyse (pagina 77)
G4-22	Herformuleringen ten opzichte van vorig boekjaar	We rapporteren niet langer het aantal klanten maar het aantal contracten (exclusief transport)	Verbinding met de klant (pagina 30)
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorig boekjaar	Twee materiële thema's toegevoegd: Innovatie en Ontwikkeling medewerkers De scope van de strategische kpi's is aangepast aan organisatieveranderingen en aan nieuwe kpi's	Strategische kpi's (pagina 4) Scope strategische kpi's (pagina 81) Verslaggevingsbeleid (pagina 74)
Stakeholderbetrokkenheid			
G4-24	Lijst van betrokkenen bij het bedrijf		Belanghebbenden (pagina 26), Verslaggevingsbeleid (pagina 74)
G4-25	Selectieproces van betrokkenen bij het bedrijf		Belanghebbenden (pagina 26) Verslaggevingsbeleid (pagina 74)
G4-26	Beleid ten aanzien van betrokkenheid stakeholders		Belanghebbenden (pagina 26), Verslaggevingsbeleid (pagina 74)
G4-27	Belangrijke onderwerpen van dialoog		Belanghebbenden (pagina 26) Verslaggevingsbeleid (pagina 74)
Verslagparameters			
G4-28	Verslagperiode	1 januari 2015 t/m 31 december 2015	-
G4-29	Datum van het meest recente verslag	20 februari 2015 inzake verslagjaar 2014	-
G4-30	Verslaggevingsperiode	Kalenderjaar	-
G4-31	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	-
G4-32	In accordance option	Assurance met een redelijke mate van zekerheid is verstrekt op de strategische kpi's en de toepassing van GR4-Core	Jaarrekening, Overige gegevens, Assurancerapport
			-
G4-33	Assurancebeleid		Verslaggevingsbeleid (pagina 74)
Governance			
G4-34	Governancestructuur		Corporate governance (pagina 158)
Ethiek en integriteit			
G4-56	Organisatorische waarden, principes, standaarden en gedragsnormen		Beheersing, integriteit en compliance (pagina 169) Gedragscode op de corporate website Verklaring Naleving Gedragscode (pagina 168)

Indicatoren

Specific Standard Disclosures

Aspect	GRI reference	Materieel thema	Toelichting	Verwijzing
Economisch				
Economische prestaties	DMA	Economische prestaties	Zie kpi nr. 13 en 14 in Strategische kpi's (pagina 4)	Aangescherpte strategie (pagina 17) Financieel rendement (pagina 66)
	G4-EC1		Zie Opbrengst energielevering, -transport en energiereleerde activiteiten, Overige opbrengsten, Personeelsbeloningen, overige Bedrijfskosten, Overheids subsidies, Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures, Financiële baten en lasten, Belastingen, Resultaat na belasting en Resultaatverdeling in de Geconsolideerde winst- en verliesrekening, Geconsolideerd Kasstroomoverzicht en Geconsolideerd Mutatieoverzicht groepsvermogen, inclusief de toelichtingen daarop. Zie ook Financieel resultaat 2015 en Financieel rendement Zie Toelichting per segment voor Opbrengsten per land. Eneco rapporteert belastingen op groepsniveau en niet per land.	Voortgang (pagina 30), Jaarrekening (pagina 91), Opbrengsten per land (pagina 137), Financieel resultaat 2015 (pagina 66), Financieel rendement (pagina 66)
Reserch & Development	DMA	Innovatie	Kpi in ontwikkeling	Aangescherpte strategie (pagina 17), Innovatie (pagina 53) (inleiding) Materialiteitsanalyse (pagina 77)
Efficiëntie van transport en distributie	EU-12	Netverliezen	Het totale netverlies voor elektriciteit bedraagt 4,8% van de distributie (3,7% technisch en 1,1% administratief)	Materialiteitsanalyse (pagina 77) (Netverliezen)
Milieu				
Emissies	DMA	Energie en emissies	Zie kpi nr. 6 in Strategische kpi's (pagina 4)	Materialiteitsanalyse (pagina 77) CO2-uitstoot productie (pagina 52) One Planet (pagina 44) One Planet document

Aspect	GRI reference	Materieel thema	Toelichting	Verwijzing
	G4-EN18		Zie kpi nr. 6 in Strategische kpi's (pagina 4) Betreft de broeikasemissie intensiteit van de elektriciteit die verbruikt wordt door onze klanten. De ratio is gram per kWh. Het omvat alle uitstoot voorafgaand aan en tijdens opwekking. De uitstoot bestaat grotendeels uit CO ₂ . Ook CH ₄ en N ₂ O worden meegenomen in de berekening (omgerekend naar CO ₂). Zie kpi nr. 7 in Strategische kpi's (pagina 4) Deze kpi geeft de reductie t.o.v. 2012 weer van de emissies van de broeikasgassen CO ₂ , CH ₄ en N ₂ O die zijn gerelateerd aan het elektriciteitsverbruik van de panden van de Eneco Groep excl. Ecofys en aan de netverliezen die samenhangen met het transport van elektriciteit. In deze kpi zijn niet begrepen de emissie van het broeikasgas SF6 en de broeikasgasemissies veroorzaakt door mobiliteit.	CO2-uitstoot productie (pagina 52) One Planet (pagina 44)
Producten en diensten	DMA	Duurzame elektriciteit	Zie kpi nr. 8 in Strategische kpi's (pagina 4)	Investeren in duurzame capaciteit en productie (pagina 48) One Planet (pagina 44) Materialiteitsanalyse (pagina 77)
	G4-EN27		Zie kpi nr. 8 in Strategische kpi's (pagina 4)	Duurzame capaciteit en productie (pagina 48)
Sociaal: subcategorie werkgever				
Veiligheid en gezondheid	DMA	Veiligheid	Zie kpi nr. 9 en 10 in Strategische kpi's (pagina 4)	Materialiteitsanalyse (pagina 77) Veiligheid (pagina 62)
	G4-LA06		Zie kpi nr. 9 en 10 in Strategische kpi's (pagina 4) Wij voldoen niet geheel aan de GRI vereisten, zie Verslaggevingsbeleid (pagina 74)	Veiligheid (pagina 62),
Opleiding en ontwikkeling	DMA	Ontwikkeling medewerkers		Bericht rvb (pagina 10)
	G4-LA10		Zie kpi nr. 11 en 12 in Strategische kpi's (pagina 4) betreffen Medewerker Alignment en Medewerkermotivatie. Kpi voor Ontwikkeling medewerkers is in ontwikkeling	Dynamische werkgever (pagina 60)
Sociaal: subcategorie productverantwoordelijkheid				
Aanbieden van producten en diensten	DMA	Klanttevredenheid	Zie kpi nr. 2 en 3 in Strategische kpi's (pagina 4)	Materialiteitsanalyse (pagina 77) Klanttevredenheid Eneco (pagina 34), Klanttevredenheid Stedin (pagina 36)
	G4-PR5		Zie kpi nr. 2 en 3 in Strategische kpi's (pagina 4)	Klanttevredenheid Eneco (pagina 34), Klanttevredenheid Stedin (pagina 36)
Toegang tot energie	DMA	Leveringszekerheid	Zie kpi nr. 4 en 5 in Strategische kpi's (pagina 4)	Materialiteitsanalyse (pagina 77) (Leveringszekerheid).
	EU29			Betrouwbare levering van energie (pagina 40)

Sector Supplement Electric Utilities

Aspect	GRI reference	Materieel thema	Toelichting	Verwijzing
Verplichte indicatoren				
Opgestelde elektrische productiecapaciteit	EU1		Zie kpi nr. 8 in Strategische kpi's (pagina 4)	Investeren in duurzame capaciteit en productie (pagina 48)
Opgestelde productiecapaciteit				Idem
Elektriciteitsproductie	EU2		Zie kpi nr. 8 in Strategische kpi's (pagina 4)	Investeren in duurzame capaciteit en productie (pagina 48)
Aantal klanten	EU3		Zie kpi nr. 1 in Strategische kpi's (pagina 4) We rapporteren niet langer het aantal klanten maar het aantal contracten (exclusief transport). Omdat we deze nieuwe kpi pas recent hebben vastgesteld, maken we in dit verslag geen onderscheid naar type contract. We voldoen daarmee niet geheel aan de GRI-vereisten. Zie verder Verslaggevingsbeleid (pagina 74)	Verbinden met de klant (pagina 30) (aantal contracten blijft gelijk)
Lengte van kabels en leidingen van energiedistributienetten	EU4		We rapporteren alleen over de totale lengte elektriciteitskabels of gasleidingen. We voldoen daarmee niet geheel aan de GRI-vereisten. Zie verder Verslaggevingsbeleid (pagina 74)	Zie stedin jaarverslag , http://www.stedin.net/over-stedin/jaarverslagen-en-publicaties
CO ₂ -compensatie	EU5		Ten aanzien van de verplichte emissiehandel (EU-ETS) worden alle rechten ingekocht via ICE (handelsplatform). Eneco levert over 2015 evenveel emissierechten in bij de Nederlandse Emissieautoriteit (NEa) als de geverifieerde emissies ten behoeve van de compensatie van de CO ₂ -uitstoot van de eigen productie en van de ingekochte productie waarvoor wij verplicht zijn om de uitstoot te compenseren. Over 2015 is de voorlopig geschatte CO ₂ -uitstoot van centrales en warmteproductie 1,7 miljoen ton, waarvan 10% gratis via allocatie is verkregen. Eind maart worden deze cijfers definitief vastgesteld in het geverifieerd emissieverslag en uiterlijk 30 april 2016 worden de emissierechten ingeleverd.	Zie Investeren in duurzame capaciteit en productie (pagina 48); Garanties van oorsprong CO ₂ -compensatie en GvO's (pagina 162)

Bericht Raad van Commissarissen

Vizier op de toekomst

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het Jaarverslag en de Jaarrekening 2015 van Eneco Holding N.V. aan, zoals opgesteld door de Raad van Bestuur.

Aanscherping strategie Eneco

In 2015 heeft Eneco bewust gekozen voor een aanscherping van de strategie om relevant te blijven voor huidige klanten en om nieuwe klanten aan te kunnen trekken. Centraal staat het versterken van de verbinding met de maatschappij en met burgers en bedrijven om samen invulling te geven aan een duurzame en decentrale energievoorziening. Om deze strategie te realiseren zet Eneco sterk in op innovatie, samenwerking en snelheid. De Raad van Commissarissen (RvC) steunt die koers, is nauw betrokken bij de ontwikkeling ervan en volgt de voortgang ervan met aandacht.

Thema's 2015

De RvC is zich bewust van en heeft aandacht voor de hoge mate van intensiteit van de verschillende aandachtsgebieden voor het bestuur van de onderneming. Deze intensiteit ontstaat door het aansturen van de operatie van de onderneming en het ontwikkelen en uitvoeren van haar strategie tegen de achtergrond van het splitsingsdossier, dat ook veel aandacht van het bestuur vraagt.

In 2015 is in de RvC-vergaderingen veel aandacht besteed aan de voornoemde ontwikkeling van de strategie. Besproken zijn vraagstukken als: wat is het toekomstig profiel van de onderneming, welke activiteiten en partners c.q. samenwerkingsverbanden horen daarbij en hoe zien nieuwe verdienmodellen eruit. Daarbij heeft de RvC tevens gesproken over de benodigde interne organisatie- en cultuurverandering. De strategie is het afgelopen jaar stevig verankerd, met onder andere strategische kpi's en mijlpalen als resultaat. Een ander belangrijk thema in 2015 werd gevormd door de procedure inzake het Groepsverbod, het arrest van de Hoge Raad op 26 juni en de wijze waarop het bedrijf zich voorbereidt op splitsing. Daarnaast besteedde de RvC aandacht aan het verbeteren van de performance, het businessplan van Eneco, de financiële resultaten en (het terugdringen van) risico's die verbonden zijn aan de onderneming.

Samenstelling en werkwijze RvC

Overleg en aanwezigheid

In 2015 vonden zeven reguliere vergaderingen van de RvC plaats, waarvan een in aanwezigheid van Deloitte Accountants.

Regelmatig namen leden van het management deel aan besprekingen over diverse onderwerpen. Bij toerbeurt namen twee commissarissen deel aan de overlegvergaderingen van de Centrale Ondernemingsraad (COR).

De voorzitter van de RvC en de voorzitter van de RvB overlegden maandelijks en er was geregeld sprake van (telefonisch) overleg tussen RvC- en RvB-leden. Gedurende het bijzonder verlof van de voorzitter van de RvB vond tweewekelijks overleg plaats tussen de voorzitter van de RvC (en eenmaal de vice-voorzitter van de RvC) met de drie overige RvB-leden. De voorzitter van de RvC is naast de reguliere vergaderingen intensief en nauw betrokken bij de belangrijke thema's in 2015.

Commissies

Selectie- en benoemingscommissie

De Selectie- en Benoemingscommissie (S&B Commissie) kwam in 2015 tweemaal bijeen. Daarnaast zijn er meerdere gesprekken geweest tussen (een afvaardiging van) de S&B Commissie en de aandeelhoudersvertegenwoordiging over de selectie en benoeming van de opvolger van Klaas de Vries, een commissaris met een publiek-bestuurlijk profiel.

In 2015 heeft de RvC, onder aanvoering van de S&B Commissie, het selectieproces afgerond om twee commissarissen te benoemen, te weten Rob Zandbergen en Atzo Nicolai. Daarnaast is de herbenoeming van Mirjam Sijmons besproken. Op 23 maart 2015 is Mirjam Sijmons herbenoemd en is Rob Zandbergen benoemd als commissaris. Rob Zandbergen heeft een brede financiële achtergrond en neemt ook zitting in de Auditcommissie. Op 18 september 2015 is Atzo Nicolai benoemd als commissaris. Hij heeft ruime ervaring in het publiek-bestuurlijke domein en zal Klaas de Vries, die in maart 2016 zal aftreden, opvolgen als commissaris. De aandeelhouders zijn – via een afvaardiging – nauw in dit selectie- en benoemingsproces betrokken vanwege hun wens om ook de ervaring en affiniteit met publiek bestuur in de RvC te borgen. Op dit moment bestaat de RvC – tijdelijk – uit acht leden.

Auditcommissie

De Auditcommissie vergaderde achtmaal, waarvan één keer telefonisch, met participatie van Deloitte Accountants en deels in aanwezigheid van de interne auditor. Ook de voorzitter van de RvC heeft ter ondersteuning regelmatig de vergaderingen van de Auditcommissie bijgewoond.

De Auditcommissie besprak en beoordeelde in aanwezigheid van Deloitte Accountants de jaarlijks terugkerende onderwerpen, zoals de jaarrekening 2014, het accountantsverslag 2014, het halfjaarverslag 2015, het auditplan en de managementletter 2015. De rapportages van Internal Audit zijn besproken, waarbij aandacht is geschonken aan de opvolging van de bevindingen. Het Treasury-statuuut werd eind 2015 geactualiseerd. Bijzondere aandacht ging in 2015 uit naar de eerste financiële analyses van de gevolgen van een eventuele splitsing. Speciaal aan bod kwamen verder cybersecurity en het onderwerp compliance en integriteit.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie kwam vier keer samen. De RvC heeft – onder leiding van de Remuneratiecommissie - gesproken met een vertegenwoordiging van de aandeelhouders over de wens om het beloningsbeleid voor de RvB van Eneco Holding te actualiseren. Gelet op de te treffen voorbereidingen voor een eventuele splitsing zal deze dialoog op een later moment worden vervolgd. Het remuneratierapport is beschikbaar op de corporate website van Eneco. In het hoofdstuk Remuneratie 2015 (pagina 73) van dit jaarverslag wordt de beloning van bestuurders en commissarissen nader beschreven.

Strategic Committee

Eind 2015 is een Strategic Committee ingesteld. In deze commissie worden alle aspecten die gerelateerd zijn aan splitsing (voor)besproken. Deze commissie heeft in 2015 eenmaal (telefonisch) overleg gevoerd.

Themagroepen

In 2015 is in verschillende themagroepen - strategie, klanten en financiële strategie - door leden van de RvC een intensieve en open dialoog gevoerd met de onderneming. Hiermee heeft de RvC extra invulling gegeven aan de rol van sparring partner van het bestuur.

Verbinding binnen en buiten het bedrijf

Om voor Eneco als RvC goed te functioneren zorgt de RvC voor direct contact met de business. In 2015 ging de RvC op werkbezoek in Groningen. Op het programma stonden onder meer een bezoek aan Eneco's bio-energiecentrale BioGoldenRaand, de samenwerking met AkzoNobel en de relatie met Groningen Seaports. Daarnaast waren er verschillende contacten met de business, onder andere door bezoeken binnen de Eneco Groep, aanwezigheid tijdens Eneco's Innovation Day en de deelname aan het Environmental Dinner,

waar de top van de belangrijke stakeholders en partners van Eneco aan deelnamen. Tevens heeft er in 2015 een bijeenkomst plaatsgevonden met de RvC van Stedin.

RvC- en RvB leden voeren regelmatig overleg met de aandeelhouderscommissie en de aandeelhouders Rotterdam, Den Haag en Dordrecht. In het overleg is aandacht besteed aan de transformatie van Eneco, de lokale en internationale ontwikkelingen en belangrijke onderwerpen zoals de procedure inzake het groepsverbod.

De constructieve en open dialoog tussen (ook) de RvC en de aandeelhouders draagt bij aan een goede relatie. De steun van de aandeelhouders voor de strategie van Eneco en in het splitsingsdossier wordt alom gewaardeerd.

Zelfevaluatie

Ook kijkt de RvC kritisch naar zichzelf. Met regelmaat wordt gesproken over de onderlinge samenwerking en de samenwerking met de RvB. Tevens zijn de uitkomsten van de schriftelijke zelfevaluatie van de RvC in de eerste helft van 2015 onderling besproken.

Advies

Eneco heeft 2015 afgesloten met een tevredenstellend resultaat. De RvC dankt het management, de medewerkers en alle externe partners van Eneco voor hun inzet, betrokkenheid en prestaties.

De Raad van Commissarissen ziet de toekomst van de onderneming met vertrouwen tegemoet en ondersteunt Eneco van harte in haar duurzame koers. Wij adviseren de aandeelhouders de Jaarrekening 2015 vast te stellen.

Namens de Raad van Commissarissen Eneco Holding NV

Ir. E.H.M. van den Assem

Rotterdam, 19 februari 2016

Aanwezigheidsoverzicht Raad van Commissarissen Eneco

Vergaderdatum ¹	Edo van den Assem	Mirjam Sijmons	Klaas de Vries	Henk Dijkgraaf	Marike van Lier Lels	Marco Keim	Rob Zandbergen	Atzo Nicolai
23 januari	-	x	x	x	x	x	0	0
20 februari	-	x	x	x	x	x	0	0
20 maart	x	x	x	-	x	x	0	0
22 mei	x	x	x	x	x	x	x	0
3 juli	-	-	x	x	x	x	x	0
18 september	x	x	x	x	x	x	x	0
12 en 13 november	x	x	x	x	x	x	x	x
0 nog niet benoemd, x aanwezig, - niet aanwezig								

¹ Naast de reguliere RvC-vergaderingen hebben RvC-leden veelvuldig overleg gehad met diverse stakeholders van de onderneming. Zie ook onder 'samenstelling en werkwijze RvC'

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening 2015	92	Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	136
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	92		
Geconsolideerde balans	93		
Geconsolideerd overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	94	Toelichting per segment	137
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	95		
Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen	96	Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen	140
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	97	Vennootschappelijke jaarrekening	142
1 Grondslagen voor de financiële verslaggeving	97	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	142
2 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	100	Vennootschappelijke balans	143
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	109	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	144
3 Opbrengst energielevering, -transport en energie gerelateerde activiteiten	109	1 Waarderingsgrondslagen	144
4 Overige opbrengsten	109	2 Financiële vaste activa	144
5 Personeelsbeloningen	109	3 Eigen vermogen	144
6 Bezoldiging bestuurders en commissarissen	110	4 Rentedragende schulden	145
7 Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	111	5 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen	145
8 Financiële baten	111	6 Accountantskosten	145
9 Financiële lasten	111	Overige gegevens	147
10 Belastingen	111	1 Gebeurtenissen na balansdatum	147
11 Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	112	2 Winstbestemming	147
12 Overheidssubsidies	112	3 Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	148
Toelichting op de geconsolideerde balans	113		
13 Materiële vaste activa	113		
14 Immateriële vaste activa	115		
15 Bedrijfscombinaties	116		
16 Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	116		
17 Uitgestelde belastingen	117		
18 Afgeleide financiële instrumenten	119		
19 Overige financiële vaste activa	121		
20 Activa / passiva aangehouden voor verkoop	121		
21 Handelsdebiteuren	122		
22 Overige vorderingen	122		
23 Liquide middelen	123		
24 Groepsvermogen	123		
25 Personeelsvoorzieningen	125		
26 Overige voorzieningen	126		
27 Rentedragende schulden	127		
28 Handelscrediteuren en overige schulden	128		
29 Operationele leases	128		
30 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen	128		
31 Transacties met verbonden partijen	130		
32 Beheersing van financiële risico's	130		
33 Kapitaalmanagement	135		
34 Gebeurtenissen na balansdatum	135		

Geconsolideerde jaarrekening 2015

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € 1 mln.

	Toelichting	2015	2014
Opbrengst energielevering, -transport en energie gerelateerde activiteiten	3	4.054	4.343
Inkoop energie, transport en energie gerelateerde activiteiten		2.417	2.766
Brutomarge		1.637	1.577
Overige opbrengsten	4	228	247
Brutomarge en overige opbrengsten		1.865	1.824
Personeelsbeloningen	5	394	414
Uitbesteed werk en andere externe kosten		616	653
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële vaste activa	13	461	289
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties immateriële vaste activa	14	34	56
Overige bedrijfskosten		26	49
Bedrijfskosten		1.531	1.461
Bedrijfsresultaat		334	363
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	7	9	14
Financiële baten	8	6	14
Financiële lasten	9	-80	-114
Resultaat voor belastingen		269	277
Belastingen	10	-61	-71
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		208	206
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	11	-	-
Resultaat na belastingen		208	206
Resultaatverdeling:			
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Eneco Holding N.V. (na belastingen)		12	1
Resultaat toe te rekenen aan minderheidsaandeelhouders		-	-
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Eneco Holding N.V.		196	205
Resultaat na belastingen		208	206

Geconsolideerde balans

x € 1 mln.

Toelichting

Per 31 december 2015

Per 31 december 2014

Vaste activa			
Materiële vaste activa	13	7.487	7.526
Immateriële vaste activa	14	315	338
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	16	61	58
Uitgestelde belastingvorderingen	17	5	4
Financiële vaste activa			
- Afgeleide financiële instrumenten	18	184	144
- Overige financiële vaste activa	19	42	62
Totaal vaste activa		8.094	8.132
Vlottende activa			
Activa aangehouden voor verkoop	20	325	121
Immateriële activa		23	11
Vorraden		71	59
Handelsdebiteuren	21	604	747
Overige vorderingen ¹	22	196	164
Afgeleide financiële instrumenten	18	221	248
Liquide middelen	23	367	606
Totaal vlottende activa ¹		1.807	1.956
TOTAAL ACTIVA ¹		9.901	10.088
Groepsvermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Eneco Holding N.V.	24	4.845	4.683
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	24	501	501
Minderheidsbelangen	24	4	4
Totaal groepsvermogen		5.350	5.188
Langlopende verplichtingen			
Personeelsvoorzieningen	25	34	32
Overige voorzieningen	26	82	86
Uitgestelde belastingverplichtingen	17	431	424
Afgeleide financiële instrumenten	18	141	176
Rentedragende schulden	27	1.789	1.785
Overige schulden	28	438	419
Totaal langlopende verplichtingen		2.915	2.922
Kortlopende verplichtingen			
Passiva aangehouden voor verkoop	20	18	1
Personeelsvoorzieningen	25	8	3
Overige voorzieningen	26	5	30
Afgeleide financiële instrumenten	18	164	225
Rentedragende schulden	27	54	115
Actuele belastingverplichtingen		87	42
Handelscrediteuren en overige schulden ¹	28	1.300	1.562
Totaal kortlopende verplichtingen ¹		1.636	1.978
TOTAAL PASSIVA ¹		9.901	10.088

¹ Gegevens 2014 voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

Geconsolideerd overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

x € 1 mln.

2015

2014

Resultaat na belastingen	208	206
Niet-gerealiseerde resultaten die niet via de winst- en verliesrekening worden afgewikkeld	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten die wel via de winst- en verliesrekening worden afgewikkeld		
Translatieverschillen	22	20
Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen	72	-4
Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen en afdekking netto-investering in buitenlandse entiteiten	-18	1
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	76	17
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	284	223
Resultaatverdeling:		
Houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Eneco Holding N.V. (na belastingen)	12	1
Minderheidsaandeelhouders	-	-
Aandeelhouders Eneco Holding N.V.	272	222
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	284	223

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 mln.

2015

2014

Resultaat na belastingen	208	206
Aanpassingen voor:		
· Financiële baten en lasten in het resultaat	74	100
· Belastingen ten laste van het resultaat	61	71
· Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-9	-14
· Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële en immateriële vaste activa	495	345
· Resultaat bij verkoop materiële en immateriële vaste activa	5	10
· Mutatie werkkapitaal	-88	141
· Mutatie voorzieningen, afgeleide financiële instrumenten en overige	34	57
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	780	916
Ontvangen dividend van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	2	1
Betaalde rente	-75	-96
Ontvangen rente	7	7
Overige ontvangen financiële baten	-	5
Betaalde / ontvangen vennootschapsbelasting	-25	-3
Kasstroom uit operationele activiteiten	689	830
Nieuw verstrekte leningen	-18	-5
Aflossing verstrekte leningen	27	50
Acquisitie dochterondernemingen	-50	-31
Acquisitie joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-1	-4
Desinvestering joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen	3	-
Investerings materiële vaste activa	-706	-839
Desinvesteringen materiële vaste activa	21	3
Investerings immateriële vaste activa	-9	-3
Desinvesteringen activa aangehouden voor verkoop	34	85
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-699	-744
Dividendbetalingen	-104	-120
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	493
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-16	-
Aflossing langlopende rentedragende schulden	-37	-178
Aflossing kortlopende rentedragende schulden ¹	-70	-11
Nieuw verkregen langlopende rentedragende schulden	6	9
Nieuw verkregen kortlopende rentedragende schulden ¹	-	70
Aankoop belang minderheidsaandeelhouders	-8	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-229	263
Mutatie liquide middelen:	-239	349
Saldo liquide middelen per 1 januari	606	238
Saldo liquide middelen geacquireerde dochterondernemingen	-	23
Saldo liquide middelen desinvestering dochterondernemingen en inkrimping consolidatiekring	-	-4
Saldo liquide middelen per 31 december	367	606

¹ Gegevens 2014 voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

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	Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	Minderheids-belangen	Totaal groeps-vermogen
Per 1 januari 2014	497	381	861	4	-32	2.636	241	4.588	-	5	4.593
Herclassificatie netto-afschrijving netwerken gereguleerd (na belastingen)	-	-	-40	-	-	40	-	-	-	-	-
Translatieverschillen	-	-	-	20	-	-	-	20	-	-	20
Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen	-	-	-	-	-4	-	-	-4	-	-	-4
Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	1
Totaal niet-gerealiseerde resultaten, rechtstreeks verwerkt in het groepsvermogen	-	-	-40	20	-3	40	-	17	-	-	17
Resultaat na belastingen 2014	-	-	-	-	-	-	205	205	1	-	206
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-40	20	-3	40	205	222	1	-	223
Winstbestemming 2013	-	-	-	-	-	121	-121	-	-	-	-
Dividend met betrekking tot 2013	-	-	-	-	-	-	-120	-120	-	-1	-121
Disagio en kosten uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-8	-	-8	-	-	-8
Belastingen vergoeding en kosten achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	500
Reclassificatie	-	-	-	-1	-	1	-	-	-	-	-
Per 31 december 2014	497	381	821	23	-35	2.791	205	4.683	501	4	5.188
Herclassificatie afschrijving netwerken gereguleerd (na belastingen)	-	-	-42	-	-	42	-	-	-	-	-
Translatieverschillen	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	22
Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen	-	-	-	-	72	-	-	72	-	-	72
Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen	-	-	-	-	-18	-	-	-18	-	-	-18
Totaal niet-gerealiseerde resultaten, rechtstreeks verwerkt in het groepsvermogen	-	-	-42	22	54	42	-	76	-	-	76
Resultaat na belastingen 2015	-	-	-	-	-	-	196	196	12	-	208
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-42	22	54	42	196	272	12	-	284
Winstbestemming 2014	-	-	-	-	-	102	-102	-	-	-	-
Dividend met betrekking tot 2014	-	-	-	-	-	-	-103	-103	-	-	-103
Kapitaalstorting	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-16	-	-16
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4
Aankoop belang minderheidsaandeelhouders	-	-	-	-	-	-8	-	-8	-	-	-8
Reclassificatie	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-1	-
Per 31 december 2015	497	381	779	45	19	2.928	196	4.845	501	4	5.350

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, deelnemingen in joint operations en joint ventures alsmede geassocieerde deelnemingen (als groep aangeduid als 'Eneco', 'Eneco Groep' of 'Groep').

Eneco Groep richt zich enerzijds op innovatieve energiediensten en producten. Hiermee kunnen klanten energie besparen, zelf of samen duurzame energie opwekken en energie terugleveren aan het energienet. Anderzijds verzorgt Eneco het transport van energie (elektriciteit, gas en warmte). Vanuit haar missie 'duurzame energie voor iedereen' investeert Eneco Groep in de verdere verduurzaming van de energieketen met als doel energie ook op langere termijn schoon, leverbaar en betaalbaar te houden voor onze klanten. Eneco is behalve in Nederland ook actief in België, Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk.

De belangrijkste strategische samenwerkingsverbanden betreffen deelnemingen, participaties en lidmaatschappen in windparken, zowel onshore als offshore, in startups en in coöperaties. Daarnaast neemt Eneco ook deel in de energiecentrale Enecogen VOF en in Groene Energie Administratie B.V. (Greenchoice).

Voor meer informatie over de samenstelling van de Groep en de classificatie volgens IFRS wordt verwezen naar het onderdeel 'Toelichting per segment' en de paragraaf 'Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen'.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld door de Raad van Bestuur van de vennootschap en vrijgegeven voor publicatie op 9 maart 2016. De jaarrekening 2015 is ondertekend door de Raad van Commissarissen in de vergadering van 19 februari 2016 en zal op 23 maart 2016 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 2015 geldende International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Commissie, en Titel 9 Boek 2 BW. Waar noodzakelijk zijn waarderingsgrondslagen van joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen in overeenstemming gebracht met die van Eneco Holding N.V. De geconsolideerde jaarrekening is met toepassing van het continuïteits- 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 Europese Commissie heeft met ingang van 1 januari 2015 de volgende nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden overgenomen die voor Eneco relevant zijn en die ook zijn toegepast in de jaarrekening 2015:

- IFRIC 21 'Levies' behandelt de vraag op welk moment een heffing ('levy') als een schuld in de balans moet worden verwerkt. Dit betreft een verplichting die door een overheid (lokaal, nationaal of internationaal) via wet- en regelgeving wordt opgelegd aan ondernemingen, anders dan belastingen die onder een andere standaard vallen (zoals winstbelasting volgens IAS 12 'Winstbelastingen') en boetes/andere maatregelen die het gevolg zijn van het niet voldoen aan wet- en regelgeving. Het begrip 'obligating event' staat centraal in IFRIC 21: dit is de gebeurtenis of activiteit die de betaling van de belasting of heffing veroorzaakt. Voor Eneco zijn de belangrijkste belasting- en heffingscategorieën, waaronder de OZB en precarioheffing, in dit kader beoordeeld. Dit leidt niet tot aanpassing van reeds bestaande accounting procedures. Deze nieuwe interpretatie heeft daarom geen gevolgen voor de jaarcijfers 2015.

- 'Annual Improvements: 2010-2012 Cycle': dit betreft minimale aanpassingen en verbeteringen in reeds bestaande standaarden. Voor Eneco zijn de belangrijkste punten:
 - IAS 16 'Materiële Vaste Activa' en IAS 38 'Immateriële Activa': deze wijzigingen geven nadere bepalingen voor de waardering van (im)materiële vaste activa tegen reële waarde ('revaluation model') ten aanzien van de herwaardering van de (bruto) boekwaarde van het actief en de geaccumuleerde afschrijving/amortisatie; deze aanpassingen hebben geen gevolgen voor de jaarcijfers 2015 aangezien er dit jaar geen herwaardering van deze activa heeft plaatsgevonden;
 - IFRS 3 'Bedrijfscombinaties': de wijziging verduidelijkt dat het bedrag van de voorwaardelijke vergoeding ('contingent consideration') op een rapportagedatum altijd tegen de reële waarde bepaald moet worden, ongeacht of dit bedrag wel of niet als een financieel instrument volgens IAS 39 'Financiële Instrumenten: Opname en Waardering' geassocieerd kan worden. Waardeveranderingen in de reële waarde worden in de winst- en verliesrekening verantwoord, behalve als deze binnen de 1jaarsperiode ('measurement period') vallen; deze aanpassing heeft geen gevolgen voor de jaarcijfers 2015;
 - IFRS 8 'Operationele Segmenten': de veranderingen bepalen dat het management aangeeft welke veronderstellingen er ten grondslag liggen aan de aggregatiecriteria om tot een bepaalde segmentindeling te komen, inclusief een beschrijving van die segmenten en de economische indicatoren die zijn beoordeeld voor het bepalen of de bedrijfssegmenten dezelfde economische eigenschappen hebben; verder dient de aansluiting tussen de activa per bedrijfssegment en de totale activa alleen toegelicht te worden indien de activa van deze segmenten periodiek worden gerapporteerd aan de 'chief operating decision-maker' (i.c. Raad van Bestuur); Eneco past deze aggregatiecriteria niet toe, maar voegt wel een aantal bedrijfssegmenten samen omdat deze afzonderlijk niet als 'rapportage-segment' zijn aan te merken. Verder neemt Eneco reeds de gevraagde aansluiting van de activa op in de toelichting over de gesegmenteerde informatie.

De volgende wijzigingen in bestaande IFRS-standaarden die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd maar nog niet verplicht van toepassing in 2015, zijn relevant voor Eneco en zullen worden toegepast vanaf 1 januari 2016:

- IFRS 11 'Joint Arrangements': dit betreft een wijziging die aangeeft dat als een joint operation een 'business' betreft, de investering in die joint operation als een business combination volgens de principes van IFRS 3 'Business Combinations' verwerkt moet worden. Dat betekent dat alle activa en passiva tegen reële waarde worden opgenomen en, indien van toepassing, ook goodwill wordt verantwoord.
- IAS 1 'Presentation of financial statements': dit is de eerste wijziging van deze standaard in het kader van het IASB-project 'Disclosure Initiative' dat gaat over de herziening van de toelichting in de jaarrekening. De wijzigingen betreffen onder meer:
 - Materialiteit en aggregatie: het is een entiteit niet toegestaan om belangrijke informatie achterwege te laten in de jaarrekening door bijvoorbeeld het aggregeren van materiële en niet-materiële informatie of door bepaalde materiële posten te aggregeren die verschillend van aard/functie zijn; een specifieke toelichting hoeft niet te worden opgenomen als de informatie daarin niet materieel is, ook al schrijft een andere IFRS-standaard voor om dat punt toe te lichten;
 - Verduidelijking in de standaard inzake het al dan niet opnemen van een apart line item in de balans en winst- en verliesrekening (inclusief het overzicht met de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten);
 - Overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten: duidelijker opnemen wat het aandeel is in het overzicht met de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen die volgens de 'equity method' zijn verwerkt (joint ventures en geassocieerde deelnemingen);
 - Opnemen van toelichtingen: entiteiten hebben flexibiliteit bij het opzetten van de structuur van de toelichtingen in de jaarrekening en deze wijzigingen geven aan hoe een systematische volgorde van de toelichtingen bepaald moet worden.

Overige nieuwe IFRS-standaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en nieuwe interpretaties die niet relevant zijn voor Eneco of die nog niet zijn goedgekeurd door de Europese Commissie worden niet nader toegelicht.

1.3 Grondslagen voor de consolidatie

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

Dochterondernemingen

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

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

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

Joint operations / Joint ventures

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

Joint operations worden 'proportioneel verwerkt' terwijl joint ventures op basis van de 'equity method' worden opgenomen volgens de waarderingsgrondslagen van de Eneco Groep. Dit gebeurt vanaf de datum dat gezamenlijke zeggenschap is verkregen tot het moment dat die gezamenlijke zeggenschap niet meer bestaat. Volgens de methode van 'proportioneel verwerken' worden in de geconsolideerde jaarrekening Eneco's activa, passiva, baten en lasten opgenomen, alsmede de gezamenlijke activa, passiva, baten en lasten naar evenredigheid van het belang in de joint operation.

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 2015.

De waarderingsgrondslagen in deze jaarrekening zijn consistent met de waarderingsgrondslagen toegepast in de jaarrekening 2014, met uitzondering van invloeden van nieuw toegepaste en gewijzigde standaarden, zoals vermeld in paragraaf 1.2 'Nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden'.

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

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 bestuurlijke 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. In het resultaat per segment zijn niet opgenomen de financiële baten en lasten, het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures en de belastinglast.

2.2 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.

Gereguleerde opbrengsten voor elektriciteit, gas en meetdiensten worden maandelijks afgerekend aan grootverbruikers op basis van meterstanden. Vanaf 1 augustus 2013 is het verplicht leveranciersmodel voor kleinverbruik in werking getreden. De transportomzet wordt door de energieleveranciers met een vertraging van een maand afgedragen aan het netwerkbedrijf.

Nacalculaties uit hoofde van de geldende reguleringsmethodiek die via gereguleerde tariefbesluiten worden verrekend, worden als omzet verantwoord in het jaar dat het tarief daadwerkelijk wordt gerealiseerd op basis van de verrichte dienstverlening in dat jaar.

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 energiecommodities en CO₂-emissierechten

In- en verkoopcontracten van energiecommodities 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.

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

2.5 Belastingen op het resultaat

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

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

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

De netwerken en netwerkgerelateerde activa van Stedin in het gereuleerde 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 gereuleerde 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.

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. Investeringsubsidies ter compensatie van de kosten van een actief worden op de kostprijs van dat actief in mindering gebracht en vervolgens gedurende de gebruiksduur van dat actief meegenomen in de berekening van de afschrijvingen.

Uitgaven na eerste opname

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

Afschrijvingen

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

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

Categorie	Gebruiksduur in jaren
Bedrijfsgebouwen	25 - 50
Machines en installaties	10 - 50
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 operations wordt in de balans opgenomen onder de immateriële vaste activa. Goodwill die is betaald voor het verkrijgen van een joint venture of geassocieerde deelneming is opgenomen in de verkrijgingsprijs.

2.9 Overige immateriële vaste activa

Overige immateriële vaste activa betreffen klantenbestanden verworven bij overnames, software en licenties, concessies, vergunningen, 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 nettokasstromen 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. 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 - 15

2.10 Emissierechten

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

Emissierechten die worden aangehouden om periodiek aan de overheid te kunnen leveren voor de werkelijke CO₂-uitstoot (eigen gebruik) worden opgenomen als immaterieel actief en gewaardeerd tegen kostprijs. Rechten met een vlottend karakter worden gepresenteerd als immateriële activa. Voor deze leveringsverplichting wordt een voorziening aangehouden die eveneens wordt gewaardeerd tegen kostprijs. Ingeval van een verwacht leveringstekort wordt deze voorziening ten laste van het resultaat verhoogd met de laagste van de marktwaarde van dat tekort en de boete die voor dat tekort naar verwachting verschuldigd zal zijn.

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

2.11 Uitgestelde belastingen

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

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

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

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

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

2.12 Afgeleide financiële instrumenten

Bij de operationele en financieringsactiviteiten worden risico's gelopen door ontwikkelingen in marktprijzen van energierecommodities (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 energierecommoditycontracten 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 energierecommodities 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.

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

2.13 Overige financiële vaste activa

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

2.14 Activa / 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 Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

De achtergestelde eeuwigdurende obligatielening is gewaardeerd tegen nominale waarde. Zowel het disagio en de emissiekosten in verband met de uitgifte van de obligatielening, alsmede de jaarlijkse couponrente en de hiermee verband houdende belastingeffecten, worden direct verwerkt in het eigen vermogen.

2.19 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). Voor een beperkt aantal medewerkers zijn individuele verzekerde regelingen van toepassing bij verschillende verzekeringsmaatschappijen.

De hoogte van het pensioen is afhankelijk van leeftijd, salaris en dienstjaren. Werknemers hebben de keuze om onder aanpassing van de hoogte van het pensioen eerder of later dan de AOW-gerechtigde leeftijd met pensioen te gaan (bij het ABP tussen 60 en AOW-gerechtigde leeftijd +5 jaar en bij PMT tussen 62 jaar en AOW-gerechtigde leeftijd).

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 om bedragen uit te keren bij dienstjubilea en pensionering van medewerkers. Verder wordt een voorziening opgenomen voor de verplichting bij te dragen in de ziektekostenpremie van gepensioneerde medewerkers, voor loondoorbetaling bij ziekte en het werkgeversrisico inzake de Werkloosheidswet. Deze verplichtingen worden per rapportagedatum, voor zover van toepassing, actuariael 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.

2.20 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 opgerent.

Verlieslatende contracten

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

Reorganisatie

Een reorganisatievoorziening wordt opgenomen als een gedetailleerd formeel plan is opgesteld en goedgekeurd waarbij tevens de belangrijkste kenmerken van dat plan aan de direct betrokkenen zijn meegedeeld en de geldige verwachting is gewekt dat de reorganisatie zal worden doorgevoerd. In een reorganisatievoorziening zijn slechts die kosten opgenomen die direct met de reorganisatie te maken hebben, dus die als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk zijn en die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten.

2.21 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.

2.22 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.

2.23 Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden worden in eerste instantie tegen reële waarde in de balans opgenomen. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

3. Opbrengst energielevering, -transport en energie gerelateerde activiteiten

	2015	2014
Elektriciteit	2.066	2.207
Gas	1.662	1.793
Warmte	220	247
Energie gerelateerde activiteiten	106	96
Totaal	4.054	4.343

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

	2015	2014
Exploitatie openbare verlichting	52	60
Infrastructurale werken	69	99
Subsidie- en incassodiensten	13	10
Overige	94	78
Totaal	228	247

5. Personeelsbeloningen

	2015	2014
Lonen en salarissen	285	293
Sociale lasten	40	42
Pensioenpremies	34	41
Overige personeelskosten	35	38
Totaal	394	414

Voor een bedrag van € 20 mln. (2014: € 23 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 € 517 mln. (2014: € 526 mln.)

Personeelsaantallen

De specificatie van het aantal personeelsleden per bedrijfssegment herleid naar fulltime equivalenten (FTE) per jaareinde is hierna weergegeven. Voor meer informatie over de samenstelling van de bedrijfssegmenten wordt verwezen naar de 'Toelichting per segment'.

FTE	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014 ¹
Energiebedrijf Eneco	2.997	3.282
Stedin	2.826	2.956
Overig	766	669
Totaal	6.589	6.907
● waarvan werkzaam buiten Nederland	303	324

¹ Gegevens 2014 voor vergelijkingsdoeleinden aangepast als gevolg van gewijzigde segmentindeling.

Het gemiddeld aantal FTE in 2015 bedraagt 6.711 (2014: 7.023).

6. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

Het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur (verwezen wordt naar het jaarverslag 'Remuneratie 2015') 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 2015 wordt beschikbaar gesteld op de website van Eneco Holding N.V.

De bezoldiging van de bestuurders bestaat uit een vaste beloning en een variabele beloning. De variabele beloning bedraagt 20% van de totale vergoeding. Ook in 2015 was de variabele beloning van leden van de Raad van Bestuur afhankelijk van prestatiecriteria waaronder maatschappelijk relevante resultaten. De hoofdcriteria voor de variabele beloning waren:

- Klanttevredenheid (Consumenten, Zakelijk en Stedin);
- Financieel Resultaat (EBIT);
- Performance (kostenmaatregelen);
- Eneco lange termijn groei (sterke groei Toon);
- Innovatie en lange termijn doelstellingen (nieuwe proposities, partners, innovatiestructuur).

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.

Specificatie van het totaal van de vergoedingen:

Bezoldiging bestuurders

x € 1.000	Brutosalaris	Variabele beloning	Pensioenpremie	Overig	Totaal 2015
mr. J.F. de Haas ¹	424	96	28	51	599
ir. C.J. Rameau	377	71	23	35	506
drs. G.A.J. Dubbeld	377	71	23	35	506
drs. M.W.M. van der Linden	337	58	21	26	442
Totaal	1.515	296	95	147	2.053

¹ beloning aangepast i.v.m bijzonder verlof gedurende 2015

Sinds 1 januari 2015 is de fiscaal gefaciliteerde opbouw van pensioenaanspraken gemaximeerd op een jaarsalaris van € 100.000,- bruto. Als gevolg hiervan is de korte termijn pensioenbijdrage voor het salaris boven € 100.000,- bruto anders vormgegeven en ondergebracht in de kolom "Overig".

x € 1.000	Brutosalaris	Variabele beloning	Pensioenpremie	Totaal 2014
mr. J.F. de Haas	491	118	84	693
ir. C.J. Rameau	366	89	63	518
drs. G.A.J. Dubbeld	361	82	60	503
drs. M.W.M. van der Linden	294	66	46	406
Totaal	1.512	355	253	2.120

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 en joint ventures

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

	2015	2014
Aandeel in het resultaat na belastingen	7	11
Resultaat uit desinvesteringen	3	3
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-
Totaal	9	14

8. Financiële baten

	2015	2014
Rentebaten	6	7
Resultaat uit desinvesteringen overige kapitaalbelangen	-	5
Overig	-	2
Totaal	6	14

9. Financiële lasten

	2015	2014
Rentelasten	74	87
Oprenting voorzieningen	4	5
Waardevermindering financiële vaste activa	1	12
Overig	1	10
Totaal	80	114

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:

	2015	2014
Actuele belastinglasten/-baten	77	47
Mutatie uitgestelde belastingen	-15	28
Correctie mutatie uitgestelde belastingen voorgaande jaren	-1	- 4
Belastingen over het resultaat	61	71

De mutatie uitgestelde belastingen is inclusief afname te amortiseren Energie InvesteringsAftrek van € 4 mln. (2014: toename € 7 mln.).

De specificatie van de actuele belastinglasten is als volgt:

	2015	2014
Resultaat voor belasting	269	277
Deelnemingsvrijstelling	-9	-12
Fiscaal niet-aftrekbare kosten	6	36
Fiscaal afwijkende afschrijving	48	-15
Fiscaal afwijkende dotatie voorzieningen	-4	-18
Niet verrekenbare verliezen	1	29
Correctie resultaat voorgaande jaren	-4	-15
Fiscaal resultaat	307	282
Verliescompensatie	-	-96
Fiscaal belastbaar bedrag	307	186
Nominaal belastingtarief	25,0%	25,0%
Actuele belastinglasten	77	47

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

	2015	2014
Nominaal belastingtarief	25,0%	25,0%
Effect van:		
- Deelnemingsvrijstelling	-0,9%	-1,1%
- Fiscaal niet-aftrekbare kosten	0,6%	3,2%
- Fiscale stimuleringsmaatregelen (Energie-investeringsaftrek)	-2,1%	-1,8%
- Overige	0,1%	0,3%
Effectieve belastingdruk	22,7%	25,6%

11. Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2015 zijn er geen activiteiten afgewikkeld die eerder als 'beëindigde bedrijfsactiviteit' zijn geclassificeerd en zijn er ook geen nieuwe activiteiten als zodanig geclassificeerd. Per ultimo 2015 resteren enkele 'beëindigde bedrijfsactiviteiten' (beperkt in omvang) die nog afgewikkeld moeten worden.

12. Overheidssubsidies

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

	2015	2014
Milieu kwaliteit Elektriciteitsproductie (MEP-regeling)	93	92
Energie InvesteringsAftrek (EIA)	6	4
Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE)	46	12
Overige overheidssubsidies	1	-
Totaal	146	108

Toelichting op de geconsolideerde balans

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

13. Materiële vaste activa

	Grond en bedrijfs- gebouwen	Machines en installaties	Netwerken gereguleerd	Overige bedrijfs- middelen	Activa in aanbouw	Totaal
Aanschafwaarde						
Per 1 januari 2014	85	2.576	7.447	193	438	10.739
Investeringen	-	36	439	2	362	839
Acquisities	-	29	-	-	2	31
Desinvesteringen	-	-9	-17	-12	-1	-39
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-23	-61	-	-	-84
Herclassificatie overig	5	333	44	-1	-389	-8
Translatieverschillen	-	11	-	-	8	19
Per 31 december 2014	90	2.953	7.852	182	420	11.497
Investeringen	1	37	350	4	314	706
Acquisities	20	27	-	-	-	47
Desinvesteringen	-	-19	-33	-21	-	-73
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-516	-1	-4	-521
Herclassificatie overig	3	611	-87	-1	-528	-2
Translatieverschillen	-	12	-	-	7	19
Per 31 december 2015	114	3.621	7.566	163	209	11.673
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen						
Per 1 januari 2014	24	958	2.664	112	3	3.761
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	1	54	217	12	-	284
Acquisities	-	2	-	-	-	2
Desinvesteringen	-	-11	-8	-8	-	-27
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-20	-25	-	-	-45
Herclassificatie overig	-	-14	19	-7	-2	-4
Per 31 december 2014	25	969	2.867	109	1	3.971
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	3	194	223	14	27	461
Desinvesteringen	-	-5	-22	-21	-1	-49
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-196	-1	-	-197
Herclassificatie overig	1	38	-37	-2	-	-
Per 31 december 2015	29	1.196	2.835	99	27	4.186
Netto boekwaarde						
Per 31 december 2014	65	1.984	4.985	73	419	7.526
Per 31 december 2015	85	2.425	4.731	64	182	7.487

Netwerken gereguleerd

De categorie 'Netwerken gereguleerd', heeft betrekking op diverse soorten activa van Stedin in het gereguleerde domein zoals het elektriciteits- en gasnetwerk, gasaansluitingen en meters die nodig zijn voor het uitvoeren van distributie- en transportactiviteiten voor gas en elektriciteit. De gereguleerde netwerkactiviteiten zijn onderhevig aan regulering door de Energiekamer, een onderdeel van de Autoriteit Consument & Markt (ACM).

Reële waarde netwerken gereguleerd

De gegevens voor de waarderingsberekeningen voor de gereguleerde netwerken vallen onder 'niveau 1' binnen de reële waarde hiërarchie zoals bepaald in IFRS 13 'Fair Value Measurement' (zie toelichting 18 'Afgeleide financiële instrumenten'). In deze waarderingsmodellen wordt gebruik gemaakt van observeerbare marktprijzen, namelijk de door de overheid vastgestelde Gestandaardiseerde Activa Waarde (GAW).

Per 31 december 2015 bedraagt de boekwaarde tegen historische kostprijs van Netwerken gereguleerd € 3.685 mln. (31 december 2014: € 3.884 mln.).

Geactiveerde rente

In het boekjaar is € 18 mln. (2014: € 13 mln.) toerekenbare rente geactiveerd in de materiële vaste activa. De gehanteerde verslaggevingstandaarden vereisen dat deze rente wordt geactiveerd. In 2015 bedraagt het activeringspercentage voor interest 4,8% (2014 : 4,5%).

Activa in aanbouw

De activa in aanbouw betreft voornamelijk in aanbouw zijnde windparken, zowel op land als op zee, en reguliere investeringen in gas- en elektriciteitsnetwerken alsmede warmtenetten. In september 2015 is door de Britse overheid besloten geen vergunning toe te kennen voor de ontwikkeling en bouw van het offshore windpark 'Navitus Bay' ten zuiden van Engeland. Als gevolg daarvan heeft het management besloten het volledige bedrag aan geactiveerde ontwikkelingskosten ten laste van het resultaat 2015 te brengen. Deze bijzondere waardevermindering is verwerkt onder 'Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële vaste activa'.

14. Immateriële vaste activa

	Goodwill	Klanten- bestanden	Licenties en software	Concessies, vergunningen en rechten	Ontwikkelings- kosten	Totaal
Aanschafwaarde						
Per 1 januari 2014	170	180	90	245	4	689
Investeringsen	-	-	2	1	-	3
Acquisities	-	18	-	3	2	23
Inkrimping consolidatiekring	-	-	-	-19	-	-19
Translatieverschillen	1	-	-	1	-	2
Desinvesteringen	-	-	-	-	-1	-1
Herclassificatie overig	-	-	3	-	-2	1
Per 31 december 2014	171	198	95	231	3	698
Investeringsen	-	-	7	1	1	9
Translatieverschillen	1	-	-	1	-	2
Desinvesteringen	-10	-	-14	-150	-	-174
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-1	-	-	-1
Herclassificatie overig	-1	1	1	1	-	2
Per 31 december 2015	161	199	88	84	4	536
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen						
Per 1 januari 2014	10	89	68	141	4	312
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	14	8	34	-	56
Inkrimping consolidatiekring	-	-	-	-7	-	-7
Desinvesteringen	-	-	-	-	-1	-1
Herclassificatie overig	-	-	-	2	-2	-
Per 31 december 2014	10	103	76	170	1	360
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	20	9	5	-	34
Desinvesteringen	-10	-	-14	-150	-	-174
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-1	-	-	-1
Herclassificatie overig	-	-	1	1	-	2
Per 31 december 2015	-	123	71	26	1	221
Netto boekwaarde						
Per 31 december 2014	161	95	19	61	2	338
Per 31 december 2015	161	76	17	58	3	315

Goodwill

Goodwill is in beginsel toegerekend aan één of meer kasstroomgenererende eenheden (KGE's) die zelfstandig of geaggregeerd een bedrijfssegment vormen. De goodwill per 31 december 2015 bedraagt € 161 mln. (2014: € 161 mln.) en is volledig toe te rekenen aan de groep van KGE's die het bedrijfssegment Energiebedrijf Eneco vormen. Voor deze goodwill heeft een impairmentanalyse plaatsgevonden waaruit is gebleken dat de realiseerbare waarde (i.c. de bedrijfswaarde / 'value in use') voor deze groep van KGE's hoger is dan de boekwaarde. Voor het bepalen van deze bedrijfswaarde zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd: de bedrijfswaarde van de KGE's die samen het bedrijfssegment Energiebedrijf Eneco vormen, is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen voor 5 jaren zoals opgenomen in de meerjarenplanning van Eneco, die mede tot stand is gekomen door ervaringscijfers; daarna zijn deze kasstromen geëxtrapoleerd rekening houdend met de verwachte economische levensduur van de (im)materiële vaste activa die onderdeel uitmaken van deze KGE's en die doorgaans langer is dan deze 5 jaarsperiode; daarbij is een langetermijngroei van 1% gehanteerd. De disconteringsvoeten voor belastingen bedragen 6% - 7% en sluiten aan op de risico's van de activiteiten van de betreffende KGE's (in 2014 voor alle KGE's: 6% - 7%); deze disconteringsvoeten zijn gebaseerd op de methode

‘weighted-average cost of capital’ (‘WACC’) waarbij de gehanteerde parameters zijn afgeleid uit de gegevens van een peer group en marktgegevens. De berekening van de bedrijfswaarde van deze activa is gevoelig voor onder meer de volgende veronderstellingen: de disconteringsvoet, het gehanteerde groeicijfer voor het extrapoleren van kasstromen voorbij de meerjarenplanning van 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 berekende bedrijfswaarde met circa € 0,2 mld, waarbij er nog geen sprake zou zijn van een impairment.

Klantenbestanden

De post klantenbestanden betreft voornamelijk de klantenbestanden van DONG Energy Sales (in 2014 overgenomen), Oxxio (in 2011 overgenomen) en van REMU N.V. (in 2003 overgenomen).

Concessies, vergunningen en rechten

De post concessies, vergunningen en rechten bestaat voornamelijk uit geactiveerde vergunningen die zijn verleend voor bestaande en nog te realiseren windparken in België en het Verenigd Koninkrijk.

15. Bedrijfscombinaties

Eneco heeft op 2 januari 2015 onder meer een aantal productielocaties voor elektriciteit / stadsverwarming en het bijbehorende warmtetransportnet in Utrecht overgenomen van NUON/Vattenfall. Dit betreft een bedrijfscombinatie waarvoor de regels in IFRS 3 ‘Business Combinations’ van toepassing zijn.

Deze overname heeft plaatsgevonden door alle aandelen en de bijbehorende zeggenschap te verwerven en is in 2015 voldaan in geldmiddelen. De definitieve koopprijs is afhankelijk van verrekening van specifieke posten en is op balansdatum nog niet definitief bekend. De verrekening kan de allocatie van de koopprijs van ca. € 50 mln. aan de - op reële waarde gebaseerde - geïdentificeerde activa en verplichtingen nog in beperkte mate beïnvloeden. De overname is daarom nog als ‘voorlopig’ verwerkt in deze jaarrekening 2015 en past in de strategie van Eneco om de hele warmteketen in één hand te hebben waardoor er efficiënter kan worden geopereerd. Daarnaast krijgt Eneco de mogelijkheid om innovaties op het warmtenet toe te passen. Deze acquisitie versterkt daardoor Eneco’s marktpositie.

Op de overnamedatum zijn de activa en verplichtingen opgenomen tegen de (voorlopige) reële waarde. De activa en verplichtingen bestaan uit ca. € 47 mln. materiële vaste activa, € 7 mln. voorraden en € 4 mln. kortlopende schulden; de acquisitie zal zeer waarschijnlijk niet leiden tot opname van goodwill. De kosten gerelateerd aan de overnametransacties bedragen circa € 0,7 mln. Effectief is de overname per 2 januari 2015 in de geconsolideerde cijfers van Eneco verwerkt. Door de aankoop van dit bedrijf worden de inkoopkosten van energie / warmte verlaagd en nemen de operationele kosten toe. Deze acquisitie levert een positieve bijdrage aan het resultaat na belastingen.

16. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

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

De waarde van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures¹ hebben zich in 2015 als volgt ontwikkeld:

	2015	2014
Boekwaarde per 1 januari	58	49
Investering	1	-
Herclassificatie van activa aangehouden voor verkoop	-	-5
Aandeel in het resultaat na belastingen	7	11
Ontvangen dividend	-2	-1
Bijzondere waardevermindering	-1	-
Herclassificatie overig	-2	4
Boekwaarde per 31 december	61	58

¹ Dit betreffen niet-materiële joint ventures die voor presentatiedoeleinden zijn samengevoegd met de geassocieerde deelnemingen.

De samenvatting van de financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures is als volgt:

	Per 31 december 2015 ¹	Per 31 december 2014 ¹
Vaste activa	17	13
Vlottende activa	171	135
Langlopende verplichtingen	2	1
Kortlopende verplichtingen	117	106
Netto activa (100%)	69	41
Netto activa deel Eneco	39	36
Boekwaarde belang in geassocieerde deelnemingen en joint ventures (incl. betaalde goodwill)	61	58
Opbrengsten (100%)	442	326
Resultaat na belasting (100%)	27	22
Totaal niet-gerealiseerde resultaten (100%)	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	27	22
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten deel Eneco	7	11
Resultaat na belasting en totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten deel Eneco	7	11

¹ Deze cijfers zijn samengesteld op basis van de meest recente gepubliceerde / beschikbare financiële informatie van deze deelnemingen.

17. Uitgestelde belastingen

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

	Vorderingen		Verplichtingen	
	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Materiële vaste activa	-	-	413	419
Immateriële vaste activa	-	-	15	16
Kasstroomafdekkingen	-	-	8	- 10
Compensabele verliezen	5	4	- 19	- 15
Te verrekenen stallingsverliezen	-	-	20	21
Voorzieningen	-	-	- 6	- 7
Totaal	5	4	431	424

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 2015 zijn als volgt:

	Netto-positie per 1 januari 2015	Verwerkt in winst- en verlies-rekening ¹	Verwerkt in totaal niet-gerealiseerde resultaten	Overige mutaties	Netto-positie per 31 december 2015	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	- 419	6	-	-	- 413	1	- 414
Immateriële vaste activa	- 16	1	-	-	- 15	1	- 16
Kasstroomafdekkingen	10	-	- 18	-	- 8	24	- 32
Compensabele verliezen	19	5	-	-	24	24	-
Te verrekenen stallingsverliezen	- 21	1	-	-	- 20	-	- 20
Voorzieningen	7	- 1	-	-	6	6	-
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	- 420	12	- 18	-	- 426	56	- 482
Saldering						- 51	51
Totaal						5	- 431

¹ 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 2014 zijn als volgt:

	Netto-positie per 1 januari 2014	Verwerkt in winst- en verlies-rekening ¹	Verwerkt in totaal niet-gerealiseerde resultaten	Overige mutaties	Netto-positie per 31 december 2014	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	- 398	- 21	-	-	- 419	2	- 421
Immateriële vaste activa	- 24	5	-	3	- 16	2	- 18
Kasstroomafdekkingen	8	-	1	1	10	10	-
Compensabele verliezen	20	- 1	-	-	19	4	15
Te verrekenen stallingsverliezen	- 26	5	-	-	- 21	-	- 21
Voorzieningen	12	- 5	-	-	7	7	-
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	- 408	- 17	1	4	- 420	25	- 445
Saldering						- 21	21
Totaal						4	- 424

¹ 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 2015 is als volgt:

Vervaltermijnen van verrekenbare verschillen na 31 december 2015

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 € 105 mln. (2014: € 95 mln.) is geen uitgestelde belastingvordering opgenomen, omdat niet zeker is of voldoende toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor de deelnemingen en vaste inrichting, die geen onderdeel vormen van de fiscale eenheid. Volgens de fiscale regelgeving is verrekening van deze verliezen alleen mogelijk met winsten die worden gerealiseerd in de jaren 2016 tot en met 2021 (België is onbeperkt verrekenbaar). Tegenover deze fiscale verliezen staat een stallingsverlies in Nederland ad € 32 mln. (2014: € 32 mln.), waarvoor geen latente belastingverplichting is opgenomen.

18. Afgeleide financiële instrumenten

De specificatie van de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten is als volgt (totaal overzicht):

	Per 31 december 2015		Per 31 december 2014	
	Activa	Passiva	Activa	Passiva
Renteswapcontracten	–	5	–	7
Valutaswapcontracten	41	73	9	106
Energiecommoditycontracten	356	226	374	287
CO ₂ -emissierechtencontracten	8	1	9	1
Totaal	405	305	392	401
Classificatie				
Vlottend / kortlopend	221	164	248	225
Vast / langlopend	184	141	144	176
Totaal	405	305	392	401

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

	Per 31 december 2015		Per 31 december 2014	
	Activa	Passiva	Activa	Passiva
Valutaswapcontracten	–	–	–	–
Energiecommoditycontracten	222	222	279	273
CO ₂ -emissierechtencontracten	8	1	9	1
Totaal	230	223	288	274
Classificatie				
Vlottend / kortlopend	165	160	224	212
Vast / langlopend	65	63	64	62
Totaal	230	223	288	274

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 2015		Per 31 december 2014	
	Activa	Passiva	Activa	Passiva
Renteswapcontracten	–	5	–	7
Valutaswapcontracten	41	73	9	106
Energiecommoditycontracten	134	4	95	14
Totaal	175	82	104	127
Classificatie				
Vlottend / kortlopend	56	4	24	13
Vast / langlopend	119	78	80	114
Totaal	175	82	104	127

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 één of meer significante inputfactoren niet zijn gebaseerd op objectieve marktdata.

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

31 december 2015	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Activa				
Energiecommoditycontracten	69	295	–	364
Rente- en valutaswapcontracten	–	41	–	41
	69	336	–	405
Passiva				
Energiecommoditycontracten	–	227	–	227
Rente- en valutaswapcontracten	–	78	–	78
	–	305	–	305

31 december 2014	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Activa				
Energiecommoditycontracten	59	324	–	383
Rente- en valutaswapcontracten	1	8	–	9
	60	332	–	392
Passiva				
Energiecommoditycontracten	1	287	–	288
Rente- en valutaswapcontracten	–	113	–	113
	1	400	–	401

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 2015	Per 31 december 2014
Verwachte kasstroom		
Binnen 1 jaar	132	64
Van 1 tot 5 jaar	203	298
Na 5 jaar	– 99	– 61
Totaal	236	301

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 2015	Per 31 december 2014
Verwachte verwerking in het resultaat na belastingen		
Binnen 1 jaar	28	- 1
Van 1 tot 5 jaar	27	19
Na 5 jaar	- 36	- 53
Totaal	19	- 35

19. Overige financiële vaste activa

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Overige kapitaalbelangen	1	-
Vorderingen op verbonden partijen	7	10
Overige vorderingen	34	52
Totaal	42	62

20. Activa / passiva aangehouden voor verkoop

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Gebouwen	7	6
Af te stoten activa	318	115
Totaal activa	325	121
Af te stoten passiva	18	1
Totaal passiva	18	1
Totaal aangehouden voor verkoop	307	120

In het bedrag per 1 januari 2015 was onroerend goed opgenomen dat per 30 december 2015 is verkocht. Na renovatie zal dit pand worden teruggehuurd voor een initiële periode van 15 jaar.

Op 1 januari 2015 heeft de economische eigendomsoverdracht plaatsgevonden aan TenneT van de hoogspanningsnetten in Utrecht (bedrijfssegment Stedin). Per 17 november 2015 is de juridische eigendom overgegaan en heeft de financiële afwikkeling plaatsgevonden (€ 43 mln.). Op deze transactie is een beperkte boekwinst behaald.

De activa aangehouden voor verkoop (en de daarmee samenhangende verplichtingen) heeft ultimo 2015 enerzijds betrekking op de verwachte verkoop van een deel van de gas- en elektriciteitsnetten van het Segment Stedin en anderzijds op de verwachte verkoop van de helft van onze 50%-deelneming in het te ontwikkelen Belgische offshore windpark Northier (joint operation) van het Segment Energiebedrijf Eneco.

De gas- en elektriciteitsnetten gelegen in de regio's Noordoost Friesland, Amstelland, Kennemerland en Midden Limburg bestaan voornamelijk uit materiële vaste activa. Onder IFRS dienen activa aangehouden voor verkoop te worden gewaardeerd tegen de laagste van de boekwaarde of opbrengstwaarde verminderd met verkoopkosten. De boekwaarde van deze netten per 31 december 2015 bedraagt € 319 mln. Er zijn geen indicatoren voor een bijzondere waardevermindering geïdentificeerd. Voor deze materiële vaste activa is € 39 mln. opgenomen in de herwaarderingsreserve, als onderdeel van het eigen vermogen. Naar verwachting zal de verkoop eind 2016 plaatsvinden.

De activa van Northier bestaan hoofdzakelijk uit geactiveerde ontwikkelingskosten voor de bouw van het windpark. In januari 2016 is voorlopige overeenstemming bereikt met een potentiële investeerder die de helft van onze deelneming zal kopen. Verwachting is dat deze voorgenomen transactie in 2016 wordt geëffectueerd. De hiermee samenhangende activa en passiva zijn tegen boekwaarde opgenomen in de balans.

21. Handelsdebiteuren

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Energiedebiteuren	595	765
Overige handelsdebiteuren	99	83
Af: waardeverminderingen	- 90	- 101
Totaal	604	747

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

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Voor vervaldatum	445	584
Na vervaldatum		
- tot 3 maanden	88	108
- 3 tot 6 maanden	20	26
- 6 tot 12 maanden	43	42
- meer dan 12 maanden	98	88
Nominale waarde	694	848
Af: waardeverminderingen	- 90	- 101
Totaal	604	747

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

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Voor vervaldatum	3	3
Na vervaldatum		
- tot 3 maanden	5	10
- 3 tot 6 maanden	6	10
- 6 tot 12 maanden	17	20
- meer dan 12 maanden	59	58
Totaal	90	101

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

	2015	2014
Per 1 januari	101	115
Toevoegingen via het resultaat	16	26
Onttrekkingen	- 26	- 32
Vrijval	-	- 8
Overige mutaties	- 1	-
Per 31 december	90	101

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

22. Overige vorderingen

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Overlopende activa	121	100
Zekerheidsstellingen aan handelspartijen (margin calls)	25	-
Overige vorderingen ¹	50	64
Totaal¹	196	164

¹ Gegevens 2014 i.v.m. een reclassificatie van onderhanden projecten voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

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 2015 € 367 mln. (2014: € 606 mln.). Hiervan bedragen de niet direct opvraagbare deposito's en geblokkeerde rekeningen op 31 december 2015 € 50 mln. (2014: € 43 mln.). Deze laatste categorie middelen staan niet ter vrije beschikking van Eneco.

24. Groepsvermogen

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Aandelenkapitaal	497	497
Agioreserve	381	381
Herwaarderingsreserve	779	821
Reserve translatieverschillen	45	23
Reserve kasstroomafdekkingen	19	- 35
Ingehouden resultaten	2.928	2.791
Onverdeeld resultaat boekjaar	196	205
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Eneco Holding N.V.	4.845	4.683
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	501	501
Minderheidsbelangen	4	4
Groepsvermogen Eneco	5.350	5.188

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 2015 zijn 4.970.978 aandelen geplaatst en volgestort. In 2015 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 op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijvingen op basis van de oorspronkelijke historische kostprijs is, gecorrigeerd voor uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten. De herwaarderingsreserve staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders.

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. Daarnaast worden, als gevolg van het toepassen van 'net investment hedge accounting' vanaf april 2015 de koersverschillen van de daaraan toegewezen financiële instrumenten met tegengesteld effect eveneens in deze translatiereserve 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- commodities	Renteswap- contracten	Valutaswap- contracten	Totaal
Per 1 januari 2014	41	- 5	- 68	- 32
Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar	55	-	-	55
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	24	-	- 30	- 6
Uitgestelde belastingverplichtingen	- 7	-	8	1
Ineffectief deel van kasstroomafdekkingen	- 6	-	-	- 6
Beëindigde kasstroomafdekkingen	- 47	-	-	- 47
Per 31 december 2014	60	- 5	- 90	- 35
Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar	26	-	- 1	25
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	39	2	25	66
Uitgestelde belastingverplichtingen	- 11	- 1	- 6	- 18
Ineffectief deel van kasstroomafdekkingen	- 6	-	-	- 6
Beëindigde kasstroomafdekkingen	- 12	-	- 1	- 13
Per 31 december 2015	96	- 4	- 73	19

Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

Op 1 december 2014 heeft Eneco een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ("Perpetual Fixed Rate Reset Securities") uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen met een couponrente van 3,25% en een uitgiftekoers van 99,232%, resulterend in een ontvangen bedrag van € 496 miljoen. Hierop zijn rechtstreeks toerekenbare kosten van € 3 miljoen in mindering gebracht, zodat in 2014 € 493 miljoen is toegevoegd aan het groepsvermogen. De obligaties zijn genoteerd aan de Euro MTF Market van de beurs van Luxemburg.

Deze achtergestelde eeuwigdurende obligatielening wordt aangemerkt als eigen vermogen en is achtergesteld ten opzichte van alle schuldeisers van Eneco Groep, maar heeft bepaalde preferenties ten opzichte van de aandeelhouders in geval van liquidatie van de onderneming. Eneco heeft geen contractuele verplichting tot terugbetaling van de lening. Eventuele betaling van de (achterstallige) couponrente is conditioneel en afhankelijk van uitkeringen aan aandeelhouders. Als gevolg hiervan kunnen de houders van deze obligatielening Eneco niet verplichten tot betaling van de couponrente en tot gehele of gedeeltelijke terugbetaling van de lening.

Minderheidsbelangen

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

25. Personeelsvoorzieningen

	Diensttijd gebonden uitkeringen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2014	29	2	31
Dotaties	5	–	5
Onttrekkingen	–	– 1	– 1
Per 31 december 2014	34	1	35
Dotaties	1	7	8
Onttrekkingen	– 1	– 3	– 4
Herclassificatie	–	3	3
Per 31 december 2015	34	8	42
Classificatie			
Kortlopend	2	6	8
Langlopend	32	2	34
Per 31 december 2015	34	8	42

Diensttijd gebonden uitkeringen

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

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

	2015	2014
Disconteringsvoet per 31 december	1,8%	1,8%
Toekomstige salarisstijgingen	1,0% - 1,9%	1,0%
Sterftetabel	GBM & GBV 2005-2010	GBM & GBV 2005-2010

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

Overige personeelsvoorzieningen

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

26. Overige voorzieningen

	Amoverings- voorziening	Verlieslatende contracten	Reorganisatie	Overige	Totaal
Per 1 januari 2014	55	26	23	19	123
Dotaties	8	1	20	6	35
Onttrekkingen	- 1	- 15	- 13	- 4	- 33
Vrijval	-	- 7	- 1	- 3	- 11
Herclassificatie	-	-	1	1	2
Per 31 december 2014	62	5	30	19	116
Dotaties	13	-	6	2	21
Onttrekkingen	-	- 5	- 20	- 3	- 28
Vrijval	- 8	-	- 8	- 3	- 19
Herclassificatie	-	-	-	- 3	- 3
Per 31 december 2015	67	-	8	12	87
Classificatie					
Kortlopend	-	-	5	-	5
Langlopend	67	-	3	12	82
Per 31 december 2015	67	-	8	12	87

De voorzieningen zijn in 2015 opgerent met percentages in een range van 2,5% - 4,8% (2014: 4,5%). Gezien het doorgaans kortlopende karakter is de reorganisatievoorziening niet opgerent.

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.

Reorganisatievoorziening

In 2015 is een bedrag van € 6 mln. (2014: € 20 mln.) gedoteerd aan de reorganisatievoorziening dat voornamelijk betrekking heeft op de afwikkeling van een herstructurering uit eerdere jaren inzake het voormalige Joulz en op een herstructurering van de stafafdelingen binnen het Energiebedrijf Eneco

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 2015	Per 31 december 2014
Onderhandse leningen	1.625	1.661
Groenleningen	101	103
Non-recourse/achtergestelde leningen	117	136
Totaal	1.843	1.900

Voor de specificatie van de perioden waarin de aflossingen zullen plaatsvinden wordt verwezen naar toelichting 32.

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Classificatie		
Kortlopend	54	115
Langlopend	1.789	1.785
Totaal	1.843	1.900

Voor de rentedragende schulden inzake de financiering van windparken hebben bepaalde zekerheidstellingen plaatsgevonden voor een bedrag van € 119 mln. (2014: € 178 mln.) in de vorm van het recht van hypotheek op windparken, pandrechten op de aandelen van de juridische entiteiten, pandrechten op energie-afnamecontracten of subsidies voor de bouw van windparken. Voor de overige 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 € 338 mln. in US dollars (2014: € 305 mln.), € 153 mln. in Japanse yens (2014: € 138 mln.) en € 102 mln. in Britse ponden (2014: € 96 mln.). De groenleningen betreffen leningen voor financiering van specifieke investeringen in duurzame energie-infrastructuur. Vanwege de belastingvoordelen die beleggers in deze groenleningen genieten, ligt de verschuldigde rente onder de marktrente.

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 € 1.726 mln. (2014: € 1.694 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:

	2015	2014
Gemiddelde rentelast (excl. kasgeldleningen)	4,9%	5,2%
Gemiddelde rentelast (totaal rentedragende schulden)	4,8%	4,5%
Reële waarde van de leningen	2.083	2.190

De gemiddelde rentelast is in 2015 berekend als het gewogen gemiddelde van de maandelijkse rentelasten die direct zijn gerelateerd aan de rentedragende schulden, exclusief de overige financieringslasten.

De reële waarde van de leningen is benaderd door middel van de contante waarde methode (volgens de zgn. 'inkomstenbenadering'). Hierbij is uitgegaan van relevante markttrentetarieven voor vergelijkbare schulden. Daarmee vallen de gegevens voor deze waarderingberekening onder 'niveau 2' binnen de reële waarde hiërarchie.

28. Handelscrediteuren en overige schulden

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Handelscrediteuren	712	863
Overlopende passiva ¹	348	454
Pensioenpremies	4	5
Overige schulden	674	659
Totaal ¹	1.738	1.981
Classificatie		
Kortlopend ¹	1.300	1.562
Langlopend	438	419
Totaal ¹	1.738	1.981

¹ Gegevens 2014 i.v.m. een reclassificatie van onderhanden projecten voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

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

29. Operationele leases

Kosten en verplichtingen van operationele leases

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 € 54 mln. (2014: € 55 mln.).

De minimale verplichtingen van deze overeenkomsten vervallen als volgt:

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Binnen 1 jaar	54	54
Van 1 tot 5 jaar	176	159
Na 5 jaar	208	167
Totaal	438	380

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 € 30 mln. (2014: € 28 mln.).

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

	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Binnen 1 jaar	27	31
Van 1 tot 5 jaar	91	90
Na 5 jaar	68	60
Totaal	186	181

30. Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

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

Inkoop- en verkoopverplichtingen energie

Eneco heeft inkoopverplichtingen voor energie ter grootte van € 5,9 mld. (2014: € 7,4 mld.). Deze inkoopcontracten hebben betrekking op 2016 en latere jaren. De inkoopverplichtingen omvatten energiecontracten voor eigen gebruik (own use) met

verschillende energieproducenten. Daartegenover staan reeds afgesloten verkoopverplichtingen, met name voor de zakelijke markt, die betrekking hebben op 2016 en latere jaren ter grootte van € 2,6 mld. (2014: € 3,0 mld.).

Voor de inkoop van warmte zijn verplichtingen ter grootte van € 0,8 mld. (2014: € 0,7 mld.) aangegaan tot en met 2043. De jaarlijkse verkoopverplichting, voor onbepaalde tijd, van warmte bedraagt € 0,3 mld. (2014: 0,3 mld.).

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2015 is Eneco investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 0,2 mld. (2014: € 0,3 mld.).

Overige (voorwaardelijke) verplichtingen

Ultimo 2015 bedragen de overige contractuele verplichtingen € 0,5 mld. (2014: € 0,8 mld.). Hieronder zijn voornamelijk onderhoudscontracten opgenomen.

Garanties

Eneco heeft aan derden concern- en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 0,4 mld. (2014: € 0,2 mld.), hiervan is € 0,3 mld. (2014: 0,2 mld.) door Eneco Holding N.V. afgegeven. De resterende concerngaranties zijn verstrekt door dochtermaatschappijen van Eneco Holding N.V. waarvoor een 403-verklaring is afgegeven.

Fiscale eenheid

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.

Cashpool

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

Juridische procedures

Eneco Groep is betrokken bij een aantal juridische en regulatorische claims en procedures die verband houden met de bedrijfsactiviteiten, ofwel als eiser ofwel als gedaagde. Het management zorgt ervoor dat deze zaken goed behartigd worden. Bij sommige van deze zaken kunnen bedragen worden geëist die significant zijn voor de geconsolideerde jaarrekening. Aansprakelijkheden en voorwaardelijke verplichtingen in relatie tot deze claims en procedures worden periodiek beoordeeld op basis van de meest recente beschikbare informatie. Hierbij wordt regelmatig gebruik gemaakt van de adviezen van juristen en andere specialisten. Een voorziening wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure 'waarschijnlijk' ('probable') wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat. De daadwerkelijke uitkomst van een claim of procedure kan anders zijn dan de eerder ingeschatte aansprakelijkheid, en als gevolg daarvan een materieel negatief effect hebben op de financiële prestaties en positie van de Groep.

Splitsingsuitspraak Hoge Raad

Binnen de Eneco Groep bevinden zich zowel vennootschappen die zich toeleggen op het beheer van elektriciteits- en gasnetwerken als vennootschappen die zich toeleggen op de productie en levering van en de handel in elektriciteit en gas. Dit is op grond van de wettelijke bepalingen over het zogeheten groepsverbod (ook wel gedwongen splitsing genoemd) niet toegestaan.

De Hoge Raad heeft op 26 juni 2015 arrest gewezen over de gedwongen splitsing van Nederlandse geïntegreerde energiebedrijven. De Hoge Raad oordeelde dat de wetsartikelen die gaan over het verplichte groepsverbod en zijn opgenomen in de Elektriciteits- en Gaswet, ook wel genoemd Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON), niet in strijd zijn met het vrije verkeer van kapitaal en de vrijheid van vestiging, zoals opgenomen in het (Europese) Unierecht. Voor een uitspraak of gedwongen splitsing in strijd is met recht op eigendom (artikel 1 Eerste Protocol van het Europees Verdrag tot bescherming van de Rechten van de Mens (EVRM)), waar Eneco (en Delta) ook een beroep op doen, heeft de Hoge Raad de zaak ter verdere behandeling naar het Gerechtshof van Amsterdam verwezen. Dit Hof moet dan toetsen of het groepsverbod in strijd is met het genoemde artikel uit het Eerste Protocol. Deze verwijzingsprocedure is in 2015 bij het Hof Amsterdam aanhangig gemaakt. Het is niet bekend wanneer het Gerechtshof Amsterdam hierin uitspraak zal doen.

Hangende deze juridische procedure duurt derhalve de onzekerheid voort omtrent de vraag of het groepsverbod uiteindelijk rechtsgeldig is.

Inmiddels heeft de Autoriteit Consument & Markt (ACM) een zogenaamd handhavingsbesluit genomen ten gevolge waarvan Eneco Holding N.V. uiterlijk 31 januari 2017 moet zijn gesplitst. Dit op straffe van een dwangsom van € 4,5 mln per week, met een maximum van € 90 mln. Op 13 januari 2016 diende Eneco Holding N.V. een bezwaarschrift in tegen dit handhavingsbesluit. De uitkomst van deze bezwarenprocedure is niet bekend.

Eneco Holding N.V. bereidt tegelijkertijd de indiening van een splitsingsplan voor, dat zij de eerste helft van 2016 bij ACM zal indienen. Ondanks het voortzetten van haar verzet tegen gedwongen splitsing, is zij noodgedwongen gestart met het treffen van voorbereidingen voor een effectuering van een splitsing teneinde aan het handhavingsbesluit van ACM te kunnen voldoen.

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	
	2015	2014	2015	2014
Geassocieerde deelnemingen	125	144	17	22
Joint ventures	–	–	4	2

	Vorderingen		Schulden	
	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Geassocieerde deelnemingen	14	15	3	3
Joint ventures	2	1	1	6

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

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 de benoemde risico's beheersen zoals bijvoorbeeld bij het commodityrisico (elektriciteit, gas, warmte, emissierechten en brandstoffen) voor de inkoop- en handelsafdeling van Eneco en de verkoopkanalen van Eneco.

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

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

Debiteurenrisico

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

Het beleid is erop gericht om aan klanten geen andere kredieten te verstrekken dan normale leverancierskredieten zoals vastgelegd in de van toepassing zijnde leveringsvoorwaarden. Daarnaast is op decentraal niveau in de organisatie beleid geformuleerd. De effectiviteit van dat beleid wordt centraal gemonitord en zo nodig 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 tegenpartijen waar onderling elkaar (deels) opheffende posities uitstaan.
- Vragen van additionele zekerheden aan tegenpartijen, zoals bankgaranties.
- Eventueel afsluiten van kredietverzekeringen voor de afdekking van exposures buiten de limieten.

Margining en clearing via een derde partij vindt plaats bij het gebruik van futures. Hierbij wordt het tegenpartijrisico van een termijncontract overgedragen aan een clearingbank. Deze bank is aangesloten bij het clearinghuis dat faciliteert in de afwikkeling van futures transacties via de handelsbeurzen, zoals ICE ENDEX (InterContinental Exchange European Energy Derivatives Exchange N.V.), EEX (European Energy Exchange A.G.) en ECX (European Climate Exchange). Het clearinghuis verrekenet dagelijks tussentijdse

marktwaardeveranderingen met zijn clearingbanken, die dat op hun beurt weer verrekenen met de betrokken handelspartijen (margin calls). Hierdoor wordt voor de contractpartijen het tegenpartijrisico op elkaar geneutraliseerd. Bilaterale margining impliceert eenzelfde dagelijkse verrekening, maar dan rechtstreeks met de tegenpartij van de transactie. In het contract met de tegenpartij wordt een initiële minimale waarde (threshold) afgesproken, bilaterale margining wordt alleen toegepast wanneer deze threshold overschreden wordt.

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

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

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 2015	Brutobedragen van opgenomen financiële activa	Brutobedragen van opgenomen financiële verplichtingen die gesaldeerd zijn in de balans	Nettobedragen van financiële activa gepresenteerd in de balans
Activa			
Afgeleide financiële instrumenten	1.483	1.119	364
Liquide middelen	367	–	367
Andere financiële instrumenten	600	439	161
	2.450	1.558	892
	Brutobedragen van opgenomen financiële passiva	Brutobedragen van opgenomen financiële vorderingen die gesaldeerd zijn in de balans	Nettobedragen van financiële passiva gepresenteerd in de balans
Passiva			
Afgeleide financiële instrumenten	1.346	1.119	227
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	–	–	–
Andere financiële instrumenten	813	439	374
	2.159	1.558	601

31 december 2014	Brutobedragen van opgenomen financiële activa	Brutobedragen van opgenomen financiële verplichtingen die gesaldeerd zijn in de balans	Nettobedragen van financiële activa gepresenteerd in de balans
Activa			
Afgeleide financiële instrumenten	1.053	690	363
Liquide middelen	695	331	364
Andere financiële instrumenten	837	616	221
	2.585	1.637	948
	Brutobedragen van opgenomen financiële passiva	Brutobedragen van opgenomen financiële vorderingen die gesaldeerd zijn in de balans	Nettobedragen van financiële passiva gepresenteerd in de balans
Passiva			
Afgeleide financiële instrumenten	971	690	281
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	331	331	–
Andere financiële instrumenten	1.135	616	519
	2.437	1.637	800

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 risicotolerantie zoals deze in het Treasury Statuut zijn geformuleerd. De risicopositie met een tegenpartij wordt afgemeten aan de risicotolerantie. Deze tolerantie wordt per contractpartij vastgesteld op basis van een beoordeling van de kredietwaardigheid van die tegenpartij volgens een openbare credit rating. Het tegenpartijrisico wordt verder beperkt door spreiding over meerdere partijen, vastgestelde limieten per tegenpartij en maximale looptijden voor uitzettingen.

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

- Het gebruik van raamovereenkomsten op basis van ISDA-voorwaarden.
- Procedures voor periodieke beoordeling van het tegenpartijrisico.
- Margining als gevolg van overeengekomen credit support agreements.

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

32.2 Marktrisico

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

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 prijsrisico'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.

Prijrisico's op handelsportefeuilles van energierechten 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 Eneco Energy Trade. De VaR voor de handelsportefeuille bedroeg per 31 december 2015 € 2,1 mln. (2014: € 2,3 mln.). De gemiddelde VaR bedroeg in 2015 € 1,7 mln. (2014: € 2,2 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 prijrisico 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 de USD- en JPY-leningen voor de hele looptijd afgedekt met cross currency swapcontracten. Het valutarisico gerelateerd aan de GBP-leningen werd voorafgaand aan de toepassing van de 'net investment hedge' (zie ook toelichting 24 'Groepsvermogen') eveneens afgedekt door middel van cross currency swapcontracten die in het eerste halfjaar 2015 zijn afgewikkeld. Door deze 'net investment hedge' zijn de GBP-leningen (€ 75 mln.) gealloceerd als gedeeltelijke afdekking ('natural hedge') voor de translatieverschillen als gevolg van de netto-investering in het Verenigd Koninkrijk.

De gevoeligheid van de koersmutatie voor GBP/Euro voor de Reserve translatieverschillen binnen het eigen vermogen in 2015 bij 1% koersverandering bedraagt € 3,3 mln.

Renterisico

Renterisico is het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van een renteverandering in de markt. Het renterisico wordt beheerst door de Treasury afdeling. Het renterisicobeleid is gericht op het beheersen van de netto financieringslasten door fluctuaties in de marktrente. Hiertoe wordt uitgegaan van een bepaalde bandbreedte voor de verhouding tussen vast- en variabel rentende leningen. Eneco kan gebruik maken van afgeleide financiële instrumenten zoals renteswapcontracten om het gewenste risicoprofiel te bereiken. Indien alle overige variabelen constant blijven, zal een algemene stijging van Euribor (voor een periode van twaalf maanden) met 1%-punt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met € 0,1 mln. (per 31 december 2014: € 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 en contracten met een bilaterale marginingverplichting. Voor de beheersing van dit risico zijn limieten in het Counterparty Mandaat vastgesteld voor zowel het openstaande saldo als de gevoeligheid voor prijsmutaties. Hierover wordt wekelijks gerapporteerd aan het management en halfjaarlijks aan het Commodity Risk Committee. In dit risk committee zijn twee leden van de Raad van Bestuur vertegenwoordigd. De gevoeligheid van de margining call bij 1% prijsverandering bedraagt in 2015 € 1,5 mln. (2014: € 1,4 mln.). Een ander liquiditeitsrisico vloeit voort uit de margining van de marktwaaarde van de cross currency swapcontracten die bij een aantal banken zijn afgesloten. Indien de marktwaaarde van deze contracten de contractuele grenzen overschrijdt dient Eneco de overschrijding bij deze banken te storten. Per ultimo 2015 is er door Eneco in totaal € 0 mln. gestort (2014: € 0 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 niet-gecommiteerde krediet- en garantiefaciliteiten overeengekomen ter grootte van in totaal € 251 mln. (2014 voor vergelijkingsdoeleinden aangepast: € 251 mln.). Daarnaast is tot oktober 2018 een gecommiteerde kredietfaciliteit beschikbaar voor een maximum van € 1,25 mld. (2014: € 1,25 mld.). Er is in 2015 geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

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 2015	Binnen 1 jaar	Van 1 tot 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Afgeleide financiële instrumenten	158	50	99	307
Rentedragende schulden	137	1.177	1.119	2.433
Handelscrediteuren en overige schulden	1.300	91	347	1.738
Totaal	1.595	1.318	1.565	4.478

Per 31 december 2014	Binnen 1 jaar	Van 1 tot 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Afgeleide financiële instrumenten	492	251	54	797
Rentedragende schulden	201	1.228	1.190	2.619
Handelscrediteuren en overige schulden ¹	1.562	130	289	1.981
Totaal ¹	2.255	1.609	1.533	5.397

¹ Gegevens 2014 i.v.m. een reclassificatie van onderhanden projecten voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

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 (inclusief de in 2014 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening) als ook 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 het boekjaar 2015 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 2015 bedraagt dit percentage 54,0% (2014: 51,4%). Binnen dit Financieel Sturingskader wordt bovendien gestuurd op onder meer credit rating relevante ratio's. In dat kader wordt de in 2014 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening door Standard & Poor's aangemerkt als een instrument met 50% equity credit en 50% schuldcomponent ('intermediate basket'). Dit laatste in tegenstelling tot IFRS, waar de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening als 100% eigen vermogen wordt aangemerkt.

34. Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen materiële gebeurtenissen voorgedaan die nader toegelicht moeten worden.

Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Voor de herleiding van de mutatie in de liquide middelen wordt het resultaat na belastingen aangepast voor posten van de winst- en verliesrekening en balansmutaties die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in boekjaar 2015.

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:

	2015	2014
Mutatie immateriële vlottende activa	-12	-2
Mutatie voorraden	-6	6
Mutatie handelsdebiteuren	112	129
Mutatie overige vorderingen	62	-6
Mutatie niet-rentedragende schulden	-244	14
Totaal	-88	141

Toelichting per segment

Gesegmenteerde informatie

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijke en interne rapportagestructuur van Eneco. De bedrijfssegmenten per 1 januari 2015 van Eneco Groep bestaan uit de twee kernbedrijven: Energiebedrijf Eneco en Stedin. Het bedrijfssegment Energiebedrijf 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 bedrijfssegment Stedin betreft de netbeheerder die de gas- en elektriciteitsnetten beheert.

In de tweede helft van 2015 is besloten tot de vorming van een nieuw bedrijfssegment Innovatie waarin alle activiteiten in verband met investeringen in start-ups, innovatieve energieprojecten en strategische partnerships zijn ondergebracht. Het nieuwe bedrijfs onderdeel Eneco Innovation & Ventures is separaat gepositioneerd binnen de Eneco Groep en rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur ('chief operating decision maker'). Aangezien omzet en resultaten, en daarmee ook de kasstromen, van dit bedrijfs onderdeel grotendeels onafhankelijk zullen zijn van andere bedrijfs onderdelen binnen het Energiebedrijf Eneco, wordt dit aangemerkt als een apart bedrijfssegment Innovatie. Daarnaast worden ook de energieconsultancy-activiteiten van Ecofys aangemerkt als een afzonderlijk bedrijfssegment. Hetzelfde geldt voor de activiteiten van Joulz Energy Solutions die nu ondergebracht zijn in een afzonderlijk bedrijfssegment Infrastructurele diensten. De nieuwe bedrijfssegmenten Innovatie, Energieconsultancy en Infrastructurele diensten zijn niet zelfstandig als een 'rapportage-segment' aan te merken volgens de criteria in IFRS 8 'Operating Segments'. Daarom zijn deze drie bedrijfssegmenten opgenomen in het bedrijfssegment Overige activiteiten dat - gezien de niet-materiële omvang - is verwerkt in de kolom 'Overige activiteiten, niet gealloceerd en eliminaties' in onderstaande tabellen.

Dit resulteert in twee rapportage-segmenten: segment Energiebedrijf Eneco en segment Stedin, en één niet rapportage-segment Overige activiteiten. De vergelijkende cijfers 2014 zijn - voor zover van toepassing - aangepast naar de nieuwe structuur per ultimo 2015.

De waarderingsgrondslagen van de Groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd.

De verrekenprijzen die aan interne opbrengsten ten grondslag liggen, zijn gebaseerd op marktconforme prijzen en voorwaarden.

Opbrengsten en resultaat per bedrijfssegment

2015	Segment Energiebedrijf Eneco	Segment Stedin	Overige activiteiten, niet gealloceerd en eliminaties	Totaal
Opbrengsten energielevering, -transport, energie gerelateerde activiteiten en overige bedrijfsopbrengsten	3.162	1.053	67	4.282
Bedrijfsopbrengsten tussen segmenten	30	21	- 51	-
Inkoop energie en energie gerelateerd en overige bedrijfskosten	- 2.852	- 564	- 37	- 3.453
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en bijzondere waardemutaties	340	510	- 21	829
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	- 258	- 224	- 13	- 495
Bedrijfsresultaat	82	286	- 34	334
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures				9
Financiële baten en lasten				- 74
Resultaat voor belastingen				269

2014	Segment Energiebedrijf Eneco	Segment Stedin	Overige activiteiten, niet gealloceerd en eliminaties	Totaal
Opbrengsten energielevering, -transport, energie gerelateerde activiteiten en overige bedrijfsopbrengsten	3.384	1.124	82	4.590
Bedrijfsopbrengsten tussen segmenten	40	12	- 52	-
Inkoop energie en energie gerelateerd en overige bedrijfskosten	- 3.241	- 603	- 38	- 3.882
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en bijzondere waardemutaties	183	533	- 8	708
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	- 108	- 223	- 14	- 345
Bedrijfsresultaat	75	310	- 22	363
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures				14
Financiële baten en lasten				- 100
Resultaat voor belastingen				277

Balans per bedrijfssegment

Per 31 december 2015	Segment Energiebedrijf Eneco	Segment Stedin	Overige activiteiten, niet gealloceerd en eliminaties	Totaal
Activa				
Activa	4.679	5.101	60	9.840
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	60	-	1	61
Totaal activa	4.739	5.101	61	9.901
Passiva				
Eigen vermogen en langlopende verplichtingen	3.506	4.703	56	8.265
Kortlopende verplichtingen	1.233	398	5	1.636
Totaal passiva	4.739	5.101	61	9.901

Per 31 december 2014	Segment Energiebedrijf Eneco	Segment Stedin	Overige activiteiten, niet gealloceerd en eliminaties	Totaal
Activa				
Activa	4.786	5.150	95	10.031
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	57	-	-	57
Totaal activa	4.843	5.150	95	10.088
Passiva				
Eigen vermogen en langlopende verplichtingen	3.400	4.775	- 65	8.110
Kortlopende verplichtingen	1.443	375	160	1.978
Totaal passiva	4.843	5.150	95	10.088

Overige gegevens per bedrijfssegment

2015	Segment Energiebedrijf Eneco	Segment Stedin	Overige activiteiten, niet gealloceerd en eliminaties	Totaal
Investerings in materiële en immateriële vaste activa	347	365	3	715
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	258	235	2	495

2014	Segment Energiebedrijf Eneco	Segment Stedin	Overige activiteiten, niet gealloceerd en eliminaties	Totaal
Investerings in materiële en immateriële vaste activa	396	444	2	842
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	107	229	9	345

Opbrengsten per land

	2015	2014
Nederland	4.046	4.348
België	176	212
Verenigd Koninkrijk	43	17
Overig	17	13
Totaal	4.282	4.590

Vaste activa per land

	2015	2014
Nederland	7.046	7.153
België	376	372
Verenigd Koninkrijk	401	353
Overig	40	44
Totaal	7.863	7.922

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

Dochterondernemingen

Naam	Plaats	Belang
AgroPower B.V. *	Delft	100%
BioEnergieCentrale Delfzijl B.V.	Rotterdam	100%
CityTec B.V. *	Rotterdam	100%
Ecofys Netherlands B.V.	Utrecht	100%
Eneco B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco België B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Consumenten B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Energy Trade B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Gasspeicher B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Innovation & Ventures B.V.	Rotterdam	100%
Eneco Installatiebedrijven Groep B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Solar Assets France 1	Avignon (F)	100%
Eneco Solar Belgium N.V.	Gent (B)	100%
Eneco Solar, Bio & Hydro B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Warmte & Koude B.V. *	Rotterdam	100%
Eneco Warmteproductie Utrecht 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 Windenergie Delfzijl Noord v.o.f.	Rotterdam	100%
Eneco Windmolens Offshore B.V.	Rotterdam	100%
Eneco Zakelijk B.V. *	Rotterdam	100%
Jedlix B.V.	Rotterdam	100%
Joulz Energy Solutions B.V.	Rotterdam	100%
Luminext B.V.	Amsterdam	100%
LZN Ltd.	Londen (VK)	100%
N.V. Eneco Beheer *	Rotterdam	100%
Oxxio Nederland B.V. *	Hilversum	100%
Quby Products B.V.	Amsterdam	100%
Stedin Meetbedrijf B.V. *	Rotterdam	100%
Stedin Netbeheer B.V. *	Rotterdam	100%
Stedin Operations B.V. *	Rotterdam	100%
Tullo Wind Farm Ltd.	Londen (VK)	100%
Windpark Afrikahaven B.V.	Maasbergen	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-Henrica 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 operations

Naam	Plaats	Belang
CDMA Utilities B.V.	Arnhem	50%
Enecogen v.o.f.	Rotterdam	50%
Navitus Bay Development Limited	Londen (VK)	50%
Norther S.A.	Brussel (B)	50%
Q10 Offshore Wind B.V.	Rotterdam	50%
Warmtetransportbedrijf Amstelland Zuid-Amsterdam (WAZA) B.V.	Amsterdam	50%
Windpark Sabina-Henricapolder v.o.f.	Rotterdam	50%
Zonnepark Ameland B.V.	Ameland	33,3%

Joint ventures

Naam	Plaats	Belang
PVNED Holding B.V.	Middelburg	50%

Geassocieerde deelnemingen

Naam	Plaats	Belang
Groene Energie Administratie B.V.	Rotterdam	30%
Peeeks B.V.	Delft	50%

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.

	2015	2014
Resultaat dochterondernemingen	264	271
Overige resultaten na belastingen	-56	- 65
Resultaat na belastingen	208	206
Resultaatverdeling:		
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Eneco Holding N.V. (na belastingen)	12	1
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Eneco Holding N.V.	196	205
Resultaat na belastingen	208	206

Vennootschappelijke balans

Voor winstbestemming

x € 1 mln.

	Toelichting	Per 31 december 2015	Per 31 december 2014
Vaste activa			
Financiële vaste activa	2	8.622	8.255
Vlottende activa			
Vorderingen op groepsmaatschappijen ¹		42	80
Actuele belastingvorderingen ¹		–	–
Overige vorderingen		1	1
Liquide middelen		156	521
Totaal vlottende activa ¹		199	602
TOTAAL ACTIVA ¹		8.821	8.857
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		497	497
Agioreserve		381	381
Herwaarderingsreserve		779	821
Reserve translatieverschillen		45	23
Reserve kasstroomafdekkingen		19	– 35
Reserve niet-uitgekeerde winsten deelnemingen		36	32
Reserve kosten onderzoek & ontwikkeling		2	–
Ingehouden resultaten		2.890	2.759
Onverdeeld resultaat boekjaar		196	205
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Eneco Holding N.V.		4.845	4.683
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		501	501
Totaal eigen vermogen	3	5.346	5.184
Langlopende verplichtingen			
Uitgestelde belastingverplichtingen		10	–
Rentedragende schulden	4	1.691	1.672
Overige schulden		72	106
Totaal langlopende verplichtingen		1.773	1.778
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende schulden ¹	4	35	72
Schulden aan groepsmaatschappijen ¹		1.565	1.759
Actuele belastingverplichtingen ¹		82	41
Overige schulden		20	23
Totaal kortlopende verplichtingen ¹		1.702	1.895
TOTAAL PASSIVA ¹		8.821	8.857

¹ Vergelijkende cijfers 2014 voor presentatiedoeleinden aangepast.

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Alle bedragen zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

1. Waarderingsgrondslagen

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

2. Financiële vaste activa

	Dochter- onder- nemingen	Vorderingen op dochter- ondernemingen	Overige vorderingen	Afgeleide financiële instrumenten	Uitgestelde belasting vorderingen	Totaal
Per 1 januari 2014	5.882	1.715	23	-	3	7.623
Resultaat dochterondernemingen	271	-	-	-	-	271
Mutatie uitgestelde belastingvorderingen	-	-	-	-	1	1
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	311	-	-	-	311
Mutatie overige leningen	-	-	1	-	-	1
Mutatie reële waarde financiële instrumenten in eigen vermogen	20	-	-	8	-	28
Translatieverschillen	4	14	2	-	-	20
Per 31 december 2014	6.177	2.040	26	8	4	8.255
Resultaat dochterondernemingen	264	-	-	-	-	264
Mutatie uitgestelde belastingvorderingen	-	-	-	-	- 4	- 4
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	50	-	-	-	50
Mutatie overige leningen	-	-	- 26	-	-	- 26
Mutatie reële waarde financiële instrumenten in eigen vermogen	35	-	-	45	-	80
Verkoop afgeleide financiële instrumenten	-	-	-	- 13	-	- 13
Aankoop belang minderheidsaandeelhouders	- 8	-	-	-	-	- 8
Translatieverschillen	6	15	3	-	-	24
Per 31 december 2015	6.474	2.105	3	40	-	8.622

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.

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

Uitkeerbare resultaten

In 2015 is voor € 20,62 dividend per aandeel uitkeerbaar gesteld (2014: € 24,24). Eneco heeft in 2015 € 102,5 mln. dividend ter beschikking gesteld aan haar aandeelhouders (2014: € 120 mln.). Dit bedrag is in april 2015 uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Per 31 december 2015 bedraagt het niet-uitkeerbare vermogen dat toe te rekenen is aan de aandeelhouders van Eneco Holding N.V. € 1.032 mln. (2014: € 1.031 mln.). Waarbij voor de reserve kasstroomafdekkingen de individuele methode is toegepast.

4. **Rentedragende schulden**

De rentedragende schulden betreffen voornamelijk onderhandse leningen verstrekt door institutionele beleggingsinstellingen zoals vermeld in toelichting 27 van de geconsolideerde jaarrekening.

De vergelijkende cijfers 2014 zijn voor presentatiedoeleinden aangepast, waarbij een verschuiving heeft plaatsgevonden binnen de categorie kortlopende verplichtingen van rentedragende schulden naar schulden aan groepsmaatschappijen.

5. **Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen**

Aansprakelijkheidsstelling

Eneco Holding N.V. heeft voor haar dochterondernemingen die in het Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen zijn gemarkeerd met * een hoofdelijke aansprakelijkheidsverklaring afgegeven zoals bedoeld in artikel 403, lid 1, sub f, Titel 9 Boek 2 BW. Dit geldt eveneens voor de volledige lijst die ten kantore van het Handelsregister te Rotterdam is gedeponeerd.

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.

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

Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

Garanties

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

Overige verplichtingen

De overige niet uit de balans blijkende verplichtingen van Eneco Holding N.V. zijn per 31 december 2015 € 15 mln. (2014: € 9 mln.). Deze bedragen zijn reeds opgenomen in toelichting 29 'Operationele leases' en toelichting 30 'Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen' van de geconsolideerde jaarrekening.

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

	2015	2014
Controle van de jaarrekening	945	912
Andere controleopdrachten	973	851
Andere niet-controle diensten	331	155
Totaal	2.249	1.918

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 andere 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 (2015 € 331 duizend en 2014 € 155 duizend).

Rotterdam, 19 februari 2016

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
H.G. (Henk) Dijkgraaf
M.B.A. (Marco) Keim
M. (Marianne) van Lier Lels
A. (Atzo) Nicolai
M. (Mirjam) Sijmons
K.G. (Klaas) de Vries
R. (Rob) Zandbergen

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 2015

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld te besluiten tot een dividendbetaling aan de aandeelhouders van 50% van het aan aandeelhouders van Eneco Holding N.V. toe te rekenen resultaat na belastingen. Dit betekent over 2015 een uitkering van € 19,72 per aandeel tot een totaal van € 98 miljoen. Het dividend zal worden uitgekeerd op de gangbare datum, te weten op 21 april 2016.

3. Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Eneco Holding N.V. en alle overige belanghebbenden

Verklaring over de jaarrekening 2015 en assurance-rapport betreffende de in het jaarverslag 2015 opgenomen Strategische Key Performance Indicatoren

Ons oordeel

Betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van Eneco Holding N.V. (de "Vennootschap") te Rotterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft:

- de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Vennootschap op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ("EU-IFRS") en met Titel 9 Boek 2 BW; en
- de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Betreffende de Strategische Key Performance Indicatoren

Naar ons oordeel:

- zijn de Strategische Key Performance Indicatoren op pagina's 4-5 met nummers 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 en 14 (de "KPI's") in het Bestuursverslag 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten een betrouwbare en toereikende weergave van het beleid van de Vennootschap ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2015; en
- is het Bestuursverslag op pagina's 2-87 en 156-171 (het "Verslag"), in alle van materieel belang zijnde aspecten, opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie 4, niveau 'Core', van het Global Reporting Initiative (het "GRI").

Wat hebben we gecontroleerd

Betreffende de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde kasstroomoverzicht en het geconsolideerde mutatieoverzicht groepsvermogen; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2015;
- de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Betreffende de Strategische Key Performance Indicatoren

Wij hebben de KPI's in het Verslag gecontroleerd en wij hebben de juiste toepassing van de G4-richtlijnen van het GRI op het Verslag vastgesteld. Dit Verslag omvat een weergave van het beleid van de Vennootschap ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2015.

Voor 2013 en 2014 hebben wij KPI met nummer 10 niet gecontroleerd.

De basis voor ons oordeel

Algemeen

Wij zijn onafhankelijk van de vennootschap zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Betreffende de jaarrekening

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de bijlage 'Nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheden'.

Betreffende de Strategische Key Performance Indicatoren

Wij hebben onze controle met betrekking tot het verslag verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N, "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de bijlage 'Nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheden'.

Onze controlebenadering

Betreffende de jaarrekening

Wij hebben als onderdeel van de controle de materialiteit bepaald en die gebruikt om de risico's op een materiële afwijking in de jaarrekening in te schatten. In het bijzonder hebben we de posten getoetst met een relatief hoge subjectiviteit; daar waar schattingen met betrekking tot onzekere toekomstige ontwikkelingen een rol spelen. We hebben bijzondere aandacht besteed aan het risico dat het management interne beheersingsmaatregelen doorbreekt en het risico van materiële afwijkingen als gevolg van fraude. Daarnaast hebben we bijzondere aandacht besteed aan de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking.



Betreffende de Strategische Key Performance Indicatoren

Wij hebben als onderdeel van de controle de materialiteit bepaald per KPI en die gebruikt om de risico's op een materiële afwijking in het Verslag in te schatten. Bij onze controle hebben wij bijzondere aandacht besteed aan de KPI's met betrekking tot Impact op de aarde – One Planet Thinking (nummers 6 en 7) en de toets of het Verslag, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie 4, niveau 'Core', van het GRI.

Materialiteit

Algemeen

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Betreffende de jaarrekening

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 33 miljoen. Deze materialiteit is gebaseerd op een weging van factoren waarvan de belangrijkste zijn:

- 0,8% van de opbrengst energielevering, -transport en energie gerelateerde activiteiten gedurende de laatste 3 jaren; en
- 10% van het resultaat voor belastingen gedurende de laatste 3 jaren.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de Raad van Commissarissen, tijdens onze controle geconstateerde, afwijkingen boven de EUR 1,6 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Overzicht materialiteit

Materialiteit voor de jaarrekening als geheel	EUR 33 miljoen
Basis voor de materialiteit	0,8% van de opbrengst 10% van het resultaat voor belastingen
Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen	EUR 1,6 miljoen

Betreffende de Strategische Key Performance Indicatoren

Wij hebben de materialiteit per KPI bepaald. Deze materialiteit is per KPI gebaseerd op 5% van de gerealiseerde waarde in 2015.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole van de jaarrekening

De Vennootschap staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (de "Groep"). De financiële informatie van de Groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de controle van de Groep. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de onderdelen van de Groep, zijnde de business units van de Vennootschap. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de business units of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de business units geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Onze controle van de Groep heeft zich met name gericht op de significante business units. Wij hebben:

- bij Stedin een controle uitgevoerd van de financiële verantwoording; en
- bij andere business units een controle van bepaalde rekeningsaldi, transactiestromen of toelichtingen, gespecificeerde controlewerkzaamheden of beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd, waarbij wij voor Eneco België gebruik hebben gemaakt van andere accountants binnen het Deloitte-netwerk.

Audit coverage

Audit coverage geconsolideerde opbrengsten	84%
Audit coverage totaal activa	85%

Met bovengenoemde werkzaamheden bij de business units van de Vennootschap, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de Groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle van de jaarrekening

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Schattingonzekerheid bij het bepalen van de energiebalans

Beschrijving van het kernpunt

Middels de energiebalans elektriciteit en gas (de “Energiebalans”) worden in- en verkoop met elkaar in overeenstemming gebracht. Bij het opstellen van de Energiebalans spelen de volgende processen een belangrijke rol: allocatie, reconciliatie, brutomargemodellering, aansluitregistratie en schatting van het netverlies. De Energiebalans vormt daarmee de basis voor de (volledigheid van de) opbrengst energielevering en de daarmee samenhangende balansposten. De inschatting van de omzet binnen de Energiebalans was een kernpunt in onze controle omdat het inschattingsproces in enige mate complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen, waaronder het verbruik door afnemers van elektriciteit en gas. Wij verwijzen hierbij ook naar toelichting 3 ‘Opbrengst energielevering, -transport en energie gerelateerde activiteiten’ op de geconsolideerde winst en verliesrekening waarin de schatting van de opbrengsten nader uiteengezet is.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersingsmaatregelen van de Vennootschap met betrekking tot het proces voor het opstellen van de Energiebalans getoetst. Daarnaast stelden wij vast dat de informatie waarop de omzetschatting is gebaseerd betrouwbaar is en dat de gehanteerde veronderstellingen in het model van de Energiebalans redelijk, relevant en consistent zijn toegepast. Wij verifieerden de rekenkundige integriteit van het model van de Energiebalans. Daarbij besteedden wij bijzondere aandacht aan het gekoppelde standaardjaarverbruik en de schatting van de invloed van de weersomstandigheden op het verbruik. Wij verrichtten ook controlewerkzaamheden met betrekking tot nacalculatieresultaten voor oude leveringsjaren en de per jaarreinde nog te factureren omzet, waaronder afloopcontrole in 2016.

Duurzame waardevermindering van (im)materiële vaste activa

Beschrijving van het kernpunt

De (im)materiële vaste activa vormen een significant deel van de balans van de Vennootschap. Ontwikkelingen in regulering en omstandigheden op de energiemarkten kunnen ertoe leiden dat (im)materiële vaste activa duurzaam in waarde zijn verminderd. Zowel (1) het onderzoek naar indicaties die wijzen op een mogelijke bijzondere waardevermindering van de kasstroomgenererende eenheden van de activa, als (2) de test op een duurzame waardevermindering, die de Vennootschap, op basis van EU IFRS, in ieder geval verplicht is uit te voeren voor kasstroomgenererende eenheden waar goodwill aan is toegewezen, zijn significant voor onze controle gezien de onzekere ontwikkelingen in de elektriciteits- en gasprijzen en omdat het inschattingsproces in enige mate complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen, waaronder de disconteringsvoet.

De gereguleerde activa vormen het grootste deel van de (im)materiële vaste activa (61%). De gereguleerde netwerken worden gewaardeerd in overeenstemming met het EU-IFRS herwaarderingsmodel, waarbij periodiek aansluiting wordt gezocht bij de gestandaardiseerde activawaarde (de “GAW”). Binnen de regulering wordt een netbeheerder in staat gesteld om de GAW met een (gereguleerd) rendement terug te verdienen. Voor deze categorie activa is het risico van duurzame waardevermindering derhalve beperkt. De niet-gereguleerde activa bestaan voor een groot deel uit duurzame productiemiddelen (37%). Aangezien deze activa geen instroom van middelen genereren die in ruime mate onafhankelijk is van andere activa, worden deze activa in samenhang getoetst op eventuele duurzame waardeverminderingen. Activering van uitgaven op significante projecten in aanbouw (2%) vindt plaats conform Eneco’s “decision gate” model waarbij bepalend is in hoeverre de uitgaven voldoen aan de EU-IFRS activeringscriteria.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij hebben het onderzoek van management naar indicaties die wijzen op een mogelijke bijzondere waardevermindering van de kasstroomgenererende eenheden van de activa getoetst. Ook toetsten wij of de goodwill, die is toegerekend aan de groep van kasstroomgenererende eenheden (“KGE’s”) die het bedrijfssegment Energiebedrijf Eneco vormt duurzaam in waarde is verminderd, waarbij wij gebruik hebben gemaakt van onze eigen waarderingsdeskundigen. Wij toetsten de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen gericht op de totstandkoming van de impairment test van management. Verder verifieerden wij de betrouwbaarheid van de informatie waarop de verwachtingen zijn gebaseerd alsook de redelijkheid, relevantie en consistentie van de gehanteerde veronderstellingen. Daarbij besteedden wij bijzondere aandacht aan de gehanteerde vermogenskostenvoet (WACC) en de prognose van de kasstromen in het bedrijfswaardemodel. We hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairment test zoals zijn opgenomen in toelichting 14 ‘Immateriële vaste activa’ van de jaarrekening. Daar wordt specifiek vermeld dat de realiseerbare waarde (bedrijfswaarde) van deze groep van KGE’s boven de boekwaarde ligt.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Beschrijving van het kernpunt

De Vennootschap is in belangrijke mate afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de betrouwbaarheid en continuïteit van de bedrijfsactiviteiten en voor de totstandkoming van betrouwbare financiële verslaggeving.

De financieel-administratieve processen ten grondslag aan de financiële verslaggeving worden gevoed en ondersteund door een groot aantal systemen, applicaties en interfaces (de "IT-infrastructuur") die onderling in enige mate van elkaar afhankelijk zijn. Het ontwerp, het bestaan en de werking van de IT-beheersmaatregelen waarmee deze systemen en applicaties worden beheerst zijn kritisch voor de voortdurende betrouwbaarheid en continuïteit van de processen van Eneco en daarmee voor de totstandkoming van de jaarrekening. De IT-infrastructuur die de klantprocessen ondersteunt verwerkt bijvoorbeeld grote volumes aan transacties. Aantasting van de integriteit van (klant)data of uitval kunnen ertoe leiden dat de facturatie en de omzetschatting niet juist, volledig en tijdig plaatsvindt en dat herstel daarvan complex en ingrijpend is. De IT-infrastructuur die de handelsactiviteiten van Eneco ondersteunt is vanwege het grote volume, het belang voor de financiële resultaten en de complexiteit ook kritisch. Om deze reden waren belangrijke aandachtsgebieden bij onze werkzaamheden onder andere change management en informatiebeveiliging.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking getoetst, uitsluitend voorzover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben we gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de evaluatie van voor de controle van de jaarrekening relevante ontwikkelingen in de IT infrastructuur en daaropvolgend het testen van de opzet, het bestaan en de werking van IT-beheersingsmaatregelen relevant voor de controle van de jaarrekening. In onze management letter aan het bestuur hebben we meerdere relevante tekortkomingen die wij constateerden gerapporteerd en aanbevelingen gedaan, gericht op verdere verbeteringen. Met aanvullende, gegevensgerichte, werkzaamheden stelden wij vast dat de geconstateerde tekortkomingen geen materiële afwijkingen in de jaarrekening tot gevolg hadden. Verwezen wordt ook naar de alinea 'Risicoclusters' op pagina's 164-165.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening en het Verslag

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 EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de Vennootschap.

Het bestuur van de Vennootschap is tevens verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie 4, niveau 'Core', van Global Reporting Initiative (GRI), inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van het Verslag en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk Verslaggevingsbeleid.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en het Verslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij verwijzen naar de bijlage bij de controleverklaring zoals opgenomen op pagina's 154-155 voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheden.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd; en
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd als accountant van de Vennootschap vanaf de controle van het boekjaar 1997 en zijn sindsdien tot op heden de externe accountant.

Rotterdam, 19 februari 2016

Was getekend,

drs. J.A. de Bruin RA

Bijlage: nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheden

Bijlage: Nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheden

Betreffende de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen of de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, alsmede het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad van Commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of, in buitengewoon zeldzame omstandigheden, wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Betreffende de Strategische Key Performance Indicatoren

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over het verslag op basis van onze controle. Wij hebben onze controle met betrekking tot het verslag verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N, "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat het Verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat het verslag een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opstellen van het verslag, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een assurance-opdracht tot het verstrekken van redelijke mate van zekerheid omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor het Verslag en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het verslag.

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wet- en regelgeving en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het evalueren van het toepassingsniveau volgens de Sustainability Reporting Guidelines versie 4 van GRI.
- Het evalueren van de opzet en implementatie en het testen van de werking van de systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking voor de informatie in het Verslag.
- Het afnemen van interviews bij het management op groepsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid.
- Het afnemen van interviews bij relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor het Verslag, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het Verslag.
- Het toetsen van relevante gegevens en van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het Verslag.
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd met betrekking tot de KPI's.

Profiel

Onze merken

Eneco Holding NV ('Eneco Groep') is de enige geïntegreerde energiegroep in Nederland met de uitgesproken ambitie om met en voor haar klanten energie op duurzame wijze te produceren, te transporteren en te leveren. Hieronder volgt een korte omschrijving van de merken van Eneco Groep waarnaar in dit jaarverslag wordt verwezen.

AgroEnergy

AgroEnergy is energiespecialist voor de agrarische sector in Nederland en marktleider in de glastuinbouwsector. Steeds meer tuinbouwbedrijven willen verduurzamen omdat de vraag vanuit de markt naar duurzaam geteelde producten verder toeneemt. Met haar gespecialiseerde energiekennis van de land- en tuinbouw helpt AgroEnergy glastuinders om onderscheidende resultaten in hun energiehandel en daarmee in hun kostprijs te bereiken. AgroEnergy loopt voorop in de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten, zoals BiedOptimaal, de automatische piloot voor de APX, aardwarmte, groen gas en teruglevering aan het net van energie die door tuinbouwbedrijven is opgewekt. Bij AgroEnergy werken zo'n 60 medewerkers.

CityTec

CityTec is gespecialiseerd in het optimaliseren van de buitenruimte op het gebied van onder andere openbare verlichting, verkeerregelinstanties, parkeerinstanties en oplaadpunten. Bij CityTec werken ongeveer 320 mensen die verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud van 600.000 lichtmasten, 30.000 verkeerslichten en 2.000 parkeerinstanties in Nederland. City Tec werkt voor gemeenten, Rijkswaterstaat, provincies, waterschappen, havenbedrijven, woningbouwverenigingen en particuliere organisaties met een eigen infrastructuur, zoals parkeer garages en ziekenhuizen.

Ecofys

Ecofys is een consultancybedrijf op het gebied van duurzame energie, energiebesparing en CO₂-efficiëntie, energiesystemen en -markten en energie- en klimaatbeleid. Kennis en innovatie zijn voor Ecofys de belangrijkste factoren om de ideeën van vandaag om te zetten in de uitvoerbare werkelijkheid van morgen. Ecofys helpt organisaties uit de publieke sector en het bedrijfsleven om zich aan te passen aan veranderingen en om snel marktkansen te herkennen. Samen met klanten treft Ecofys

de nodige maatregelen en zorgt zij dat bedrijfsprojecten op een praktische en duurzame manier worden verwezenlijkt.

Eneco

Naast de productie, inkoop, handel en levering zorgt het energiebedrijf Eneco voor service en advies aan haar klanten. De energie die zij levert wordt steeds duurzamer. Samen met klanten, bedrijven, overheden, aandeelhouders en investeerders werkt Eneco aan het verduurzamen van de energievoorziening. Met praktische oplossingen op maat helpt Eneco klanten om energie te besparen, zelf energie op te wekken en te verkopen en (duurzame) energie af te nemen. Om steeds meer klanten duurzame energie aan te kunnen bieden breidt Eneco de productiecapaciteit hiervan uit. Zelfstandig en samen met partners investeert het bedrijf in energieopwekking met wind op land en op zee, energie uit biomassa, zonne-energie en hydro-energie in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk, Nederland en België. Op de momenten dat de zon even niet schijnt of de wind niet waait, levert Eneco energie die bij voorkeur is opgewekt met gas – de schoonste fossiele brandstof. Dit gas koopt het bedrijf in bij diverse partijen. Een deel daarvan wordt in voorraad gehouden in eigen gasopslagfaciliteiten. Eneco is ook deelnemer op de groothandelsmarkt om de energievraag van haar klanten in evenwicht te brengen met het aanbod. Eneco is niet actief in proprietary trading, dat wil zeggen het innemen van handelsposities met als enig doel het creëren van positieve financiële resultaten. Bij Eneco werken 3.000 medewerkers.

Eneco België

België is het tweede land waar Eneco sinds 2011 als energieleverancier actief is op de consumentenmarkt en sinds 2008 op de zakelijke markt. Daarnaast realiseert en beheert Eneco in België windturbineparken. In België gaan zo'n 200 medewerkers bij Eneco samen voor duurzaam.

Eneco Verenigd Koninkrijk

Vanaf 2008 werkt Eneco in het Verenigd Koninkrijk aan een groeiend duurzaam energieportfolio. Vanuit kantoren in Warwick en Inverness wordt gebouwd aan zonneparken en windparken op zee en op land. Eneco levert duurzame energie aan het net en direct aan zakelijke afnemers. In 2015 zet Eneco ook de eerste stappen op de consumentenmarkt met 'Highlands Wind'.

Jedlix

Jedlix wil alle elektrische auto's op duurzame energie laten rijden. Daarvoor ontwikkelde het bedrijf een app waarmee eigenaren hun elektrische auto's op kunnen laden met groene stroom op het moment dat de marktprijs het meest gunstig is. Bijvoorbeeld als het 's nachts stevig waait en windmolens een overschot aan duurzame stroom leveren. Dat levert zowel de klant als het elektriciteitsnetwerk voordeel op: doordat de app vraag en aanbod van duurzame stroom optimaal op elkaar afstemt profiteert de klant van lagere energiekosten. Daarnaast wordt het elektriciteitsnet minder belast, waardoor netbeheerders en energieproductenten geen aanvullende kosten hebben. Jedlix is een dochterbedrijf van Eneco.

Joulz Energy Solutions

Joulz is specialist op het gebied van complexe midden- en hoogspanning. Als zelfstandig onderdeel binnen Eneco Groep helpt Joulz netbeheerders, energieopwekkers en zakelijke klanten met uitdagingen die de energietransitie met zich mee brengt. Betrouwbaarheid, continuïteit en betaalbaarheid van energievoorziening zijn daarbij de gemene delers. Als een van de weinigen in Nederland is Joulz in staat integraal naar een energie-infrastructuur te kijken, de risico's goed in te schatten en het netwerk van begin tot eind aan te pakken. Zo kunnen we de beschikbaarheid van energie optimaal garanderen. Bij Joulz werken ruim 550 medewerkers.

Luminext

Luminext is innovator en marktleider in beheer- en managementsystemen voor intelligente buitenverlichting. Al meer dan tien jaar levert Luminext energiezuinige en kostenbesparende oplossingen aan overheden en bedrijven.

Oxxio

Oxxio is een zelfstandig merk binnen Eneco. Met het merk Oxxio levert Eneco aan klanten op de consumentenmarkt tegen een scherpe prijs groene stroom en gas. Voor hen werkt Oxxio voortdurend aan grensverleggende online oplossingen om energie goedkoop, eenvoudig en toegankelijk te maken. De unieke Oxxio App speelt een centrale rol in de communicatie en dienstverlening. Oxxio is, in klantenaantal, de vierde energieleverancier van Nederland.

Peeeks

Duurzame energie-opwekkers als zon en wind kunnen door hun relatief grote onvoorspelbaarheid zorgen voor overschotten en

tekorten op het elektriciteitsnet. Start-up Peeeks heeft een systeem ontworpen dat bijdraagt aan de oplossing van dit probleem door aan de gebruikerskant - volautomatisch en intelligent - apparatuur aan of uit te schakelen. Immers, veel processen kunnen zonder nadelige effecten kort uitgesteld of vervroegd worden. Door deze processen beter af te stemmen op de actuele stroomprijs kan Peeeks apparaten efficiënter inzetten op de energiemarkt. Dit levert bedrijven die hun pomp-, koel- en verwarmingsinstallaties hierop afstemmen een besparing op die kan oplopen tot 40% van hun energiekosten.

Quby

Sinds 2004 werkt Quby aan het herdefiniëren van 'smart home'-technologie. In 2012, toen Eneco startte met de verkoop van hun intelligente thermostaat onder de merknaam Toon, brak Quby commercieel door. Dit resulteerde in een groei van de onderneming. Inmiddels zijn 225.000 Toon-thermostaten in huishoudens geïnstalleerd. Bij Quby werken zo'n 100 medewerkers.

Stedin

Stedin is de onafhankelijke netbeheerder in het meest stedelijke gebied van Nederland: het grootste gedeelte van de provincie Zuid-Holland, inclusief de grootste haven van Europa, en de provincie Utrecht. Stedin faciliteert duurzame energie door ontwikkeling, aanleg, beheer, onderhoud en management van energienetten en (slimme) energiemeters. Stedin is de schakel tussen ruim twee miljoen klanten en de energieleveranciers. Ook verzorgt Stedin aanpassingen aan elektriciteits- en gasaansluitingen die nodig zijn bij verhuizen, verbouwen, slopen, switchen en opzeggen. Stedin investeert ook in nieuwe vormen van energie-infrastructuur zoals stoom en CO₂. Het bedrijf staat met 2.800 medewerkers voor veiligheid, kwaliteit en betrouwbaarheid van energietransport.

Corporate governance

Taken en verantwoordelijkheden

Eneco houdt zich aan de Nederlandse Corporate Governance Code. Omdat Eneco niet beursgenoteerd is met aandelen of certificaten van aandelen, zijn niet alle bepalingen in de code van toepassing op Eneco. Voor bepalingen waarvan Eneco afwijkt - zie 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. 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. Hun personalia zijn te vinden op de corporate site van Eneco.

Raad van Commissarissen

De RvC van Eneco Groep adviseert de RvB, opereert onafhankelijk en houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken in Eneco Groep en de bedrijven daarbinnen.

De RvC van Eneco kent op dit moment (tijdelijk) acht leden en heeft vier commissies ingesteld:

- Een Remuneratiecommissie die adviseert over de beloning van de leden van de RvB. Mirjam Sijmons zit deze commissie voor. De overige leden zijn Edo van den Assem en Marieke van Lier Lels.
- Een Selectie- en Benoemingscommissie die adviseert over de selectie en benoeming van leden van de RvC. Klaas de Vries is de voorzitter van deze commissie. De andere leden zijn Edo van den Assem en Mirjam Sijmons.
- Een Auditcommissie die toezicht houdt op de integriteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving, de interne controle en het risicomanagement. Ook overziet de Audit Commissie het interne en externe auditproces. Henk Dijkgraaf (voorzitter), Marco Keim en Rob Zandbergen zijn de leden van deze commissie.

- Een Strategic Committee waarmee alle aspecten die gerelateerd zijn aan splitsing worden (voor)besproken. Edo van den Assem (voorzitter), Henk Dijkgraaf en Marco Keim zijn leden van deze commissie.

Aandeelhouders

De aandelen van Eneco Groep zijn in handen van 53 gemeenten. Binnen zes maanden na het einde van een boekjaar, of vaker als de RvC of RvB dat nodig vindt, organiseert Eneco een Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Tijdens de jaarlijkse AvA wordt het jaarverslag besproken en de jaarrekening vastgesteld. Naast de vaststelling van de jaarrekening is de AvA onder meer verantwoordelijk voor de benoeming en het ontslag van RvC-leden, het beloningsbeleid voor bestuurders en wijzigingen van statuten (zie ook Aandeelhouders (pagina 159).

Gedragscode

Voor iedereen binnen Eneco gelden de gedrags- en integriteitsnormen die op de corporate website van Eneco zijn gepubliceerd. Binnen Eneco Groep zijn vier vertrouwenspersonen benoemd aan wie medewerkers integriteitsklachten kunnen melden (zie Integriteit en compliance (pagina 169).

Aandeelhouders

Lokaal verbonden

53 gemeenten zijn aandeelhouder van Eneco Holding N.V. Dat zij onze strategie ondersteunen geeft aan dat we midden in de samenleving staan en gezamenlijke belangen dienen.

Gemeenten met meer dan 2% van de aandelen

Rotterdam	31,69%
Den Haag	16,55%
Dordrecht	9,05%
Leidschendam-Voorburg	3,44%
Lansingerland	3,38%
Delft	2,44%
Zoetermeer	2,34%
Nissewaard	2,14%
Pijnacker-Nootdorp	2,10%

Gemeenten met minder dan 2% van de aandelen

Aalsmeer	Giessenlanden	Oud-Beijerland
Achtkarspelen	Goeree-Overflakkee	Papendrecht
Alblasserdam	Gorinchem	Ridderkerk
Albrandswaard	Haarlemmerliede & Spaarnewoude	Rijswijk
Ameland	Hardinxveld-Giessendam	Schiedam
Amstelveen	Heemstede	Schiermonnikoog
Barendrecht	Hellevoetsluis	Sliedrecht
Binnenmaas	Hendrik Ido Ambacht	Strijen
Bloemendaal	Kollumerland c.a.	Uithoorn
Brielle	Korendijk	Vianen
Capelle aan den IJssel	Krimpen aan den IJssel	Westvoorne
Castricum	Krimpenerwaard	Zandvoort
Cromstrijen	Leerdam	Zederik
Dongeradeel	Lingewaal	Zwijndrecht
Ferwerderadiel	Molenwaard	

Ketenverantwoordelijkheid

Verduurzaming van onze ketens

Eneco neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid zeer serieus. Daarom maken we de keten waarbinnen we onze producten en diensten aan onze klanten leveren van begin tot eind zo duurzaam mogelijk. Dit doen we in samenwerking met onze leveranciers.

Eneco doet het liefst zaken met leveranciers die dezelfde passie op het gebied van duurzaamheid hebben als zijzelf. We zijn ervan overtuigd dat een gezamenlijke focus op kwaliteit en duurzaamheid leidt tot optimalisatie en innovatie.

Het doel van Eneco is om volledig duurzaam in te kopen. Op weg naar dat doel hebben we er in 2015 naar gestreefd om ten minste 90% van onze uitgaven te besteden bij leveranciers die voldoen aan onze duurzaamheidscriteria. Het bereikte resultaat is 93%.

Productieketens

Eneco maakt deel uit van verschillende productie- en dienstenketens die samenhangen met onze kernactiviteiten: productie, levering en distributie van energie en energierelateerde diensten.

Voor onze leveringsactiviteiten kopen we op de markt dat deel van de energie in dat we niet zelf duurzaam opwekken. Ook sluiten we afnamecontracten met eigenaren van windparken. Voor de energie die we zelf opwekken in onze gascentrale kopen we gas in op de markt of sluiten we langjarige afnamecontracten af. Verder beschikken we over gasopslagcapaciteit, waardoor we de continuïteit van de leveringen en de prijs zelf beter in de hand hebben.

Herkomst van onze leveranciers

Eneco maakt onderscheid tussen de volgende inkoopcategorieën:

- Asset, Equipment & Services (54%). Hieronder vallen onder meer goederen en diensten voor aanleg en onderhoud van distributienetwerken, de bouw van windparken zoals windturbines, diensten van aannemers en het bijbehorende (klein)materiaal.

- ICT en CPE&S (16%). Hieronder vallen alle ICT-gerelateerde inkopen en consumentenrobotica zoals Toon en slimme meters.
- Services (30%). Dit zijn alle 'non-product-related' inkopen, waaronder Marketing en Communicatie, Callcenters, Facilities en Professional Services.

Duurzame leveranciers selecteren

Leveranciers - en op hun beurt weer hun toeleveranciers - spelen een belangrijke rol bij in het verwezenlijken van onze missie. Wij vinden het niet alleen van belang om zelf een duurzame bedrijfsvoering te hebben, maar ook om duurzaamheid te waarborgen in de keten, bij onze leveranciers en hun toeleveranciers.

Om als Eneco onze verantwoordelijkheid te kunnen nemen in de ketens waarin we actief zijn, selecteren we onze leveranciers niet alleen op kwaliteit, service en kosten, maar ook op duurzaamheid. Om onze ambitie Duurzame energie voor iedereen waar te kunnen maken, verlangen wij ook van onze leveranciers dat zij voldoen aan een minimaal niveau van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Om dit te bereiken hebben we onder andere gedragsafspraken vastgelegd in onze Supplier Code of Conduct, die we al onze leveranciers vragen te ondertekenen. Verder verwachten wij van leveranciers bij wie we meer dan 10.000 euro per jaar besteden dat zij voldoen aan minimaal het niveau van 'Starter' in onze Duurzaamheidscan. Op basis van deze scan stellen we bijvoorbeeld vast of een leverancier:

- rekening houdt met de levensduur van producten;
- de mogelijkheid tot recycling in beschouwing neemt;
- kinderarbeid verbiedt;
- in het productieproces en het logistiek proces zoveel mogelijk het milieu ontlast.

Resultaten in 2015

Dit jaar hebben we onze instrumenten voor het meten van de duurzaamheid van onze leveranciers verder geoptimaliseerd. Onze Supplier Code of Conduct heeft nu nog meer inhoud en sluit beter aan op onze One Planet Thinking-ambitie. Daarom vervalt de Duurzaamheidscan in 2016. Om de discussie met onze leveranciers over duurzaamheid verder te verdiepen hebben we een onafhankelijke partij gecontracteerd, die duurzaamheidsaudits uitvoert bij onze strategische leveranciers. Op basis van deze audits stellen we actieplannen op, met als voornaamste doel de CO₂-uitstoot te verlagen.

Dit jaar hebben we ook een CO₂-Hotspotanalyse uitgevoerd. Met deze analyse bepalen we per inkoopcategorie waar de meeste CO₂-uitstoot te verwachten is. Vooral bij die 'hotspots' streven we naar een significante CO₂-reductie. We beginnen in 2016 met een pilot-duurzaamheidsaudit bij de aannemerij, de grootste 'hotspot' op het gebied van CO₂-uitstoot.

CO₂-compensatie en GvO's

Hieronder volgt een overzicht van de landen waar we CO₂-emissies compenseren of Garanties van Oorsprong (GvO's) inkopen door middel van credits en certificaten.

Certificaten, garanties van oorsprong

België, Verenigd Koninkrijk, Noorwegen, Frankrijk, Italië, Oostenrijk, Finland, Denemarken

GS-credits kopen we in Ghana, China, India, Oeganda, Taiwan, Turkije en Nepal.

VCS-credits kopen we in Mexico.

REDD credits kopen we in Papoea-Nieuw-Guinea, Zambia, Ghana, Mali, Kenia en Peru.

Aantal gebruikte GvO's (GWh) 2015
(voorlopige gegevens)

Bron	
Wind	6.285
Zon	9
Biomassa	310
Hydro	4.577
Biogas	59

CO₂-reductiecredits

Deze credits betreffen verschillende landen en projecten. Onze betrokkenheid varieert van het 'kopen' van credit tot het mede-ontwikkelen van projecten (dat wil zeggen door bijvoorbeeld vooruitbetaling, prijs-/afnamegarantie, investering in de vorm van tijd en/of het betalen van de kosten voor registratie van het project).

Verified Emission Reductions

Verified Emission Reductions (VER's) zijn credits die worden verstrekt voor emissiereducties die worden gerealiseerd bij projecten die niet zijn gecertificeerd op grond van de twee project-gebaseerde 'flexibele mechanismen' van het Kyoto Protocol (te weten het Clean Development Mechanism (CDM) en Joint Implementation).

Eneco is betrokken bij een aantal activiteiten waarvoor VER's worden verstrekt. VER's worden over het algemeen door personen, huishoudens, bedrijven of andere entiteiten gebruikt voor vrijwillige compensatie van CO₂-emissies. Verschillende VER-standaards/types zijn de Gold Standard (GS), de Verified Carbon Standard (VCS) en Reducing Emissions from Deforestation and forest Degradation (REDD).

CDM-credits betrekken we uit Zuid-Afrika, Colombia, China, Thailand, Sri Lanka, Georgië, India en Bhutan.

Risicoparagraaf

Risicomanagement

Risicomanagement is essentieel voor het realiseren van onze strategische ambities. We inventariseren en beperken de risico's die het behalen van onze doelen kunnen belemmeren.

Risicomanagement vormt om die reden een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Onderdeel van het risicobeleid is dat we zorgvuldig afwegen welke risico's Eneco loopt, welke beheersmaatregelen wij daar tegenover zetten en hoe we grip houden op de effectiviteit van deze maatregelen.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement van de onderneming als geheel. Voor de inrichting van het risicomanagement gebruiken wij het 'three lines of defense'-model. De Raad van Bestuur heeft de verantwoordelijkheid voor risicomanagement primair gedelegeerd aan de directeuren van de bedrijfsonderdelen (eerste lijn). Zij worden op dit punt ondersteund door functies als business control, de veiligheidsorganisatie en compliance (tweede lijn). De afdeling Group Risk Management is verantwoordelijk voor de coördinatie van het risicomanagementproces. De Internal Audit-functie (derde lijn) voert audits uit en rapporteert de resultaten aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen.

Raamwerk risico- en performance management

1. Het Strategisch Framework van Eneco Groep geeft het kader aan waarbinnen bedrijfsactiviteiten, die gericht zijn op het waarmaken van de missie van ons bedrijf, worden uitgevoerd. Hieruit worden strategische kpi's bepaald op basis waarvan wordt gestuurd.
2. Financieel-strategische prognoses helpen de Raad van Bestuur om een afweging te maken tussen strategische en financiële doelen en risico's.
3. Voor ieder significant risico bepalen we wat de mogelijke impact kan zijn op de risicocategorieën Financieel, Reputatie, Integriteit en Veiligheid. Op het vlak van financiën sturen wij via het financieel sturingskader op de voornaamste financiële randvoorwaarden van de strategie. Deze randvoorwaarden bevatten onder meer minimale vereisten voor de ratio's voor solvabiliteit en kasstroom ten opzichte van de nettoschuld, met als richtlijn een kredietwaardigheidsbeoordeling rond de A- (Standard & Poor's). 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 risicobeperekenende maatregelen besloten liggen. Voor de interne communicatie over risico's wordt de 'Risico Heat Chart' gebruikt.

Risico's beheersen met ECRS

COSO-ERM, de wereldwijde standaard voor Enterprise Risk Management, vormt de basis voor het interne risicobeheersings- en controlesysteem van Eneco, het Eneco Control & Risk Systeem (ECRS). De eerste versie van het ECRS hebben we in 2005 geïntroduceerd. Elk jaar wordt het ECRS aangepast aan ontwikkelingen in risico's, bedrijfsontwikkeling en externe invloeden. Het ECRS omvat een methode voor risico-inventarisatie, een set aan beheersmaatregelen en een methodiek waarmee het management zelf kan vaststellen of de toegepaste beheersmaatregelen effectief zijn (zie In Control-verklaring (pagina 167)). Internal Audit voert audits uit over de kwaliteit van de uitgevoerde risicoanalyses en self-assessments.

Risicomanagement in 2015

- In 2015 is een aantal afdelingen op het vlak van risicomanagement ondergebracht in de nieuwe afdeling Group Risk Management. Het doel van deze afdeling is om op termijn informatie en activiteiten rondom alle aspectgebieden van risicobeheersing, voor alle bedrijfsonderdelen van de Eneco Groep, integraal te benaderen en met elkaar te verbinden om zo een efficiënt en effectief risicobeheersingssysteem voor de Groep en de bedrijfsonderdelen te realiseren.
- Internal Audit heeft in 2015 een start gemaakt met een ketengerichte auditaanpak. Deze aanpak moet leiden tot audits met meer businessrelevantie en een focus op strategie en transformatie.
- Voor de beheersing van complexe ICT- en transformatieprojecten en -programma's hebben we diverse verbeter- en controlemaatregelen getroffen.

- Business Continuity Management is naar een hoger niveau gebracht; we zijn gestart met de integratie met het reguliere risicomanagement.
- We hebben in 2015 bijzondere aandacht besteed aan het verhogen van het risicobewustzijn rondom de cybersecurity. Ons strategisch beleid voor informatieveiligheid is in 2015 geactualiseerd en geïmplementeerd.

Audit & Risk Committee

De directieteams van de verschillende bedrijfssegmenten bespreken periodiek de risico-inschattingen en de status van maatregelen die zijn gericht op het beperken en beheersen van risico's. In het Audit Risk Committee van de Raad van Bestuur worden de grootste risico's en de maatregelen besproken. De Auditcommissie van de Raad van Commissarissen ziet toe op het adequaat functioneren van het geheel van

risicobeheersactiviteiten. De risicogrenzen op ondernemingsniveau hebben we vastgelegd in diverse concrete beleidsverklaringen, codes en richtlijnen op gebieden als veiligheid, handelsmandaten, autorisatiebevoegdheden en gedrag.

Risicoclusters

Om overzicht te creëren en om de consolidatie en aggregatie van de risico's en de maatregelen traceerbaar te houden, hebben we de risico's in clusters ingedeeld, waarbij risico's verder verbijzonderd zijn.



De belangrijkste risico's die samenhangen met onze strategische doelstellingen en de maatregelen die we treffen om deze risico's te beheersen worden verder toegelicht in het onderdeel Voortgang (pagina 30). Het betreft onder meer:

- het risico van storingen in de levering van energie (zie Betrouwbare levering van energie (pagina 40)),
- onzeker toekomstig overheidsbeleid ten aanzien van de energietransitie, de lage CO₂-prijs en dalende energieprijzen (zie Investeren in duurzame capaciteit en productie (pagina 48)),
- de wijzigende subsidieregimes, risico's rondom de ontwikkeling van de kapitaalintensieve projecten (zie Forse groei windenergie (pagina 51)),
- risico in verband met het onvoldoende aantrekken van de juiste competenties en beperkte sturing op High Performance-cultuur (zie Dynamische werkgever (pagina 60)),
- veiligheidsrisico's waaronder de koolmonoxide-incidenten (zie Nieuwe veiligheidsrisico's (pagina 63)),
- ICT risico's, waaronder cybersecurity en business continuity (zie Nieuwe veiligheidsrisico's (pagina 63)),
- het risico van splitsing, veranderingen in de methodologie voor het vaststellen van credit rating door S&P, risico's ten

aanzien van de regulering tarieven gereguleerd domein, compensatie overwinsten meetdomein, risico's betreffende de grootschalige uitrol van slimme meters en het risico op claims in verband met de aansluit- en transporttarieven (zie Transformatie en Rendement (pagina 66)).

- Financiële risico's die Eneco groep loopt worden besproken in toelichting 32 op de jaarrekening: Beheersing van de financiële risico's (pagina 130).
- In het onderdeel Integriteit en Compliance (pagina 169) wordt de wijze waarop compliancerisico's worden beheerst toegelicht.

Duurzame energie voor iedereen					
Niveau 1	Markt en financieel	Strategisch	Operationeel	Wet- en regelgeving	Veiligheid & gezondheid
Niveau 2	Prijs & volume Krediet Marktliquiditeit Concurrentie Rente & valuta Investeren Liquiditeit	Macro economische / globale veranderingen Disruptive technologies Geopolitiek Duurzaamheid	Storingen Business continuity Transformatie Personeel Projecten Ketens Falen systemen en/of processen Beveiliging	Toekomstige wet- en regelgeving (Den Haag, Brussel) Bestaande wet- en regelgeving Governance Juridisch Integriteit	Veiligheid medewerkers Veiligheid derden Gezondheid & welzijn medewerkers
Top risico's Eneco Group	Verandering in ratingmethodologie	Lage CO ₂ -prijzen Dalende energieprijzen Ontwikkeling kapitaalintensieve projecten Wijzigende subsidieregimes Toekomstig overheidsbeleid ten aanzien van de energietransitie Het onvoldoende aantrekken van de juiste competenties en beperkte sturing op high performance cultuur	Onderbrekingen in de levering van energie Grootschalige uitrol van de slimme meters Business continuity & ICT/cyber security	Verplichte splitsing Non Compliance met wet en regelgeving waaronder REMIT, EMIR, MiFiD, IFRS, EB, Chinese Walls en Privacy wetgeving. Regulering winsten meetdomein Regulering tarieven gereguleerd domein Claims aansluit- en transporttarieven	Veiligheidsbewustzijn, gedrag, veiligheid bij onderaannemers, koolmonoxidevergiftiging, blootstelling aan asbest

Risicobereidheid

Onze risicobereidheid is onderverdeeld naar risicotypes, zoals we die binnen Eneco onderscheiden:

Veiligheid

Het bouwen en exploiteren van (duurzame) productiefaciliteiten speelt een centrale rol in onze strategie. Deze activiteiten brengen veiligheidsrisico's met zich mee. Onze risicobereidheid is in dit geval nul. Een ongeval met verzuim merken wij aan als significant. Ernstiger voorvallen (ziekenhuisopname, dodelijk ongeval) beschouwen we als kritisch, respectievelijk onaanvaardbaar.

Financiën

De strategie van Eneco is gericht op groei en transformatie, wat substantiële investeringen in nieuwe en bestaande activiteiten met zich meebrengt. We hebben deze strategie vertaald in financieel-strategische prognoses voor de lange termijn, die we iedere zes maanden volgens de laatste inzichten bijwerken. Onze risicobereidheid op dit gebied is afgeleid van het financieel sturingskader. Voor risico's die kunnen leiden tot overschrijding of het niet behalen van de tolerantiegrenzen zoals gesteld in het financieel sturingskader worden passende maatregelen genomen.

Integriteit

Onethisch en frauduleus gedrag van medewerkers vormt een belangrijk risico. Eneco kan haar rol alleen goed vervullen als we de hoogste gedragsnormen hanteren. De Eneco Gedragscode en onderliggende richtlijnen geven aan wat Eneco verstaat onder gewenst gedrag en integer handelen. In werkoverleggen en workshops besteden we veel aandacht aan het integriteitsbewustzijn van managers en medewerkers. Eneco heeft ook een meldpunt integriteit en vertrouwenspersonen. Samen zorgen zij voor een adequate en vertrouwelijke afhandeling van integriteitsincidenten.

Reputatie

Onze goede reputatie en betrouwbaarheid zijn wezenlijke onderdelen van 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. Een toprisico in deze categorie is het niet kunnen voldoen aan de betrouwbaarheidsvereisten die aan onze netbeheeractiviteiten of leveranciersactiviteiten worden gesteld. Dit geldt ook voor het niet realiseren van afspraken ten aanzien van duurzaamheid die we hebben gemaakt met het Wereld Natuur Fonds in het kader van het Climate Savers initiatief.

In Control-verklaring

In Control-verklaring

Sinds 2007 geeft de Raad van Bestuur van Eneco Holding N.V. een In Control-verklaring. Ook over 2015 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).

veronderstellen dat het ECRS in 2016 niet naar behoren zal functioneren.

De Raad van Bestuur is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid voor de adequate en effectieve werking van de interne beheersing binnen 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 dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Ieder kwartaal worden risicorapportages op bedrijfsonderdeel en groepsniveau opgesteld. Deze worden op Raad van Bestuur-niveau besproken en waar nodig bijgestuurd.

Jaarlijks voeren de bedrijfsonderdelen zelfcontroles uit, die steekproefsgewijs worden beoordeeld door Internal Audit. De zelfcontroles hebben ertoe geleid dat de Raad van Bestuur een aantal verbeterpunten heeft geformuleerd op het vlak van business continuity, informatiebeveiliging en projectmanagement. Op basis van alle maatregelen tezamen is de Raad van Bestuur van mening dat de interne beheersing adequaat is opgezet en in 2015 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 2016 verder invulling geven aan het gedachtegoed van Enterprise Risk Management. Wij verwachten, evenals voorgaande jaren, in 2016 het ECRS nog verder te ontwikkelen en te verbeteren. In 2016 zullen wij in het bijzonder aandacht besteden aan de maatregelen in verband met de naleving van de Europese Privacy wetgeving en de noodzakelijke activiteiten rondom de eventuele splitsing. Er is geen aanleiding om te

Verklaring Naleving Gedragscode

Verklaring

Leveranciers, Meetbedrijven en Onafhankelijke Dienstenaanbieders

aangaande gegevens uit kleinverbruik-meetinrichtingen die op afstand uitleesbaar zijn.

Naam rechtspersonen:

Eneco Consumenten B.V. en Eneco Zakelijk B.V., hierna gezamenlijk te noemen Eneco, en Oxxio Nederland B.V. en CEN B.V., hierna gezamenlijk te noemen Oxxio.

Statutaire vestigingsplaats:

Rotterdam (Eneco) en Hilversum (Oxxio)

Periode:

1 januari 2015 tot en met 31 december 2015

Eneco en Oxxio maken voor het goed kunnen uitvoeren van hun diensten gebruik van meetgegevens die zijn verkregen uit kleinverbruik-meetinrichtingen die op afstand uitleesbaar zijn. In aanvulling op de Wet Bescherming Persoonsgegevens hebben leveranciers en de onder hun verantwoordelijkheid handelende meetbedrijven in de Nederlandse energiebranche een gedragscode opgesteld ten aanzien van het 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., te dezen vertegenwoordigd door haar bestuurder M.W.M. (Marc) van der Linden, in haar hoedanigheid van bestuurder van Eneco Consumenten Nederland B.V., die op haar beurt bestuurder is van Eneco Consumenten B.V., Oxxio Nederland B.V. en CEN B.V., alsmede in haar hoedanigheid van bestuurder van Eneco Zakelijk Nederland B.V., die op haar beurt bestuurder is van Eneco Zakelijk B.V., dat Eneco en Oxxio zich gedurende de bovenvermelde periode hebben gehouden aan het gestelde in de regels en verplichtingen, genoemd in de Gedragscode Leveranciers Slimme Meters 2012.

Rotterdam, 22 januari 2016

M.W.M. (Marc) van der Linden, lid Raad van Bestuur Eneco Holding N.V.

Beheersing integriteit en compliance

Beheersing integriteit en compliance

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

Integriteit

Eneco kan haar leidende duurzame rol alleen goed vervullen als we de hoogste gedragsnormen hanteren. De Eneco Gedragscode, waarin de belangrijkste regels, normen en waarden binnen Eneco zijn vastgelegd, vormt het kader bij ons handelen.

Daarbij is - naast de sturing op het handhaven van de normen - ook het sturen op de waarden binnen de onderneming erg belangrijk. Onze waarden zijn: klant eerst, samen(werken), vertrouwen geven en verantwoordelijkheid nemen. Met onze waarden als leidraad voor ons gedrag kunnen we er met elkaar voor zorgen dat we versnellen, versterken en verbinden: precies wat de strategie van ons vraagt. Met ons gedrag voegen wij op een onderscheidende manier waarde toe aan elkaar, onze klanten, partners en organisatie.

Eneco gaat daarbij uit van het vertrouwen in de positieve beweegredenen van de medewerker, in al zijn of haar handelen. We geloven dat dit vertrouwen leidt tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid en dat het tot uiting komt in een prettige en veilige werksfeer, waarin onze medewerkers anderen kunnen aanspreken als dat nodig is.

Ook een goede vertrouwensrelatie tussen Eneco en haar klanten is erg belangrijk: vertrouwen van de klant is de basis waarop we opereren. Deze vertrouwensrelatie tussen de medewerkers en met de klant heeft vanuit het perspectief van integriteit ook in 2015 veel aandacht gekregen.

In 2015 hebben we in workshops met managers en medewerkers ruimte gecreëerd om verder invulling te geven aan de genoemde waarden. Uiteindelijk krijgt iedere medewerker daarmee zelf een sleutel tot ons gezamenlijke succes in handen.

Naast het sturen op gewenst gedrag richten we ons binnen Eneco in het kader van integriteit ook op het vermijden van ongewenst gedrag, zoals belangenverstrengeling of discriminatie, en op het voorkomen van andere verboden handelingen zoals concurrentiebeperkende afspraken en fraude. Doorlopend besteden we aandacht aan fraudedetectie en het

afhandelen van gerezen integriteits-issues. Er is een meldpunt integriteit en er zijn binnen de 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 2015 ligt het aantal meldingen bij het meldpunt en de vertrouwenspersonen op 244. Dit aantal ligt iets lager dan het aantal meldingen in 2014. Na een jarenlange groei van het aantal meldingen - die te verklaren was door de toenemende aandacht voor integer gedrag en de grotere bekendheid met het meldpunt - lijkt het aantal meldingen nu te stabiliseren.

Compliance met wet- en regelgeving

Het niet voldoen aan wet- en regelgeving brengt risico's met zich mee ten aanzien van onze 'license to operate' en klantreputatie. Eneco heeft een compliancebeleid, 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 ieder bedrijfsonderdeel compliance-aanspreekpunten actief.

Er hebben zich in 2015 binnen Eneco geen grote compliance-incidenten voorgedaan. Intern wordt assurance verkregen door middel van de In Control-verklaring en audits. Extern vindt er toezicht plaats op de handhaving van de wet door diverse toezichthouders waaronder de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Tevens verklaren wij dat wij zorgvuldig omgaan met gegevens van onze klanten. Dit blijkt onder meer uit de Verklaring Naleving Gedragscode voor Leveranciers, Meetbedrijven en Onafhankelijke Dienstenaanbieders. De verklaring voor 2015 is opgenomen in dit jaarverslag en is ook te vinden op onze corporate website ([Onze gedragsafspraken](#)).

Binnen Eneco Energy Trade is in 2015 een Know-Your Customer-controleproces ingevoerd, waarbij we, voordat we een overeenkomst aangaan, nagaan of er geen integriteitsproblemen kunnen ontstaan ten aanzien van de klanten waarmee we zaken doen.

Aan het einde van 2015 is ook een intern Meldpunt Datalekken geïntroduceerd. Van een datalek spreken we als persoonsgegevens onbedoeld in handen van derden komen. Na de melding wordt via het Meldpunt beoordeeld of het datalek aan de Autoriteit Persoonsgegevens moet worden gemeld. Ook wordt beoordeeld of er melding moet plaatsvinden aan de betrokken personen van wie de gegevens gelekt zijn.

Het melden van datalekken is een nieuwe wettelijke verplichting per 1 januari 2016. Ook in 2016 zal privacy de nodige aandacht krijgen door de van kracht geworden nieuwe Europese privacy-verordening. De verordening vervangt alle huidige privacy-regelgeving en bevat strengere regels dan we hadden.

Personeelsgegevens

Eneco streeft naar een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand. Dit vraagt niet alleen om een goede verdeling van bijvoorbeeld mannen en vrouwen waarover we hieronder rapporteren. In de organisatie is plaats voor mensen met een andere achtergrond of persoonlijkheid en voor mensen met een arbeidsbeperking. Zie ook Dynamische werkgever

(pagina 60). Voor het aantal medewerkers in het buitenland verwijzen we naar de jaarrekening, toelichting 5. Het ziekteverzuim wordt nader toegelicht in Wat kan beter? (pagina 22).

Aantal medewerkers

in fte gemiddeld

	2015	2014	2013	2012
Totale personeelsbestand Eneco Groep	6.711	7.023	7.018	6.839

Man-Vrouwverhouding

Percentage mannen en vrouwen op het totaal aantal medewerkers in fte

	2015	2014	2013	2012
Mannen	76	75	78	78
Vrouwen	24	25	22	22

Leeftijdsofbouw

Percentage fte per leeftijdscategorie op het totaal aantal fte

	2015	2014	2013	2012
15-24 jaar	2	3	4	5
25-34 jaar	24	25	26	25
35-44 jaar	25	24	24	24
45-54 jaar	25	25	25	26
55+ jaar	24	23	21	21

Diversiteit

in procenten

	2015	2014	2013	2012
Vrouwen in leidinggevende posities	25	26	23	20

Arbeidsovereenkomst

in procenten

	2015	2014	2013	2012
Contract onbepaalde tijd	93	88	89	89
Medewerkers met een cao contract	83	85	86	85
Medewerkers met een fulltime contract	82	82	-	-

Ziekteverzuim

in procenten

	2015	2014	2013	2012
	4,9	4,1	3,9	4,3

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

CAIDI

De Customer Average Interruption Duration Index geeft inzicht in de gemiddelde snelheid waarmee storingen worden opgelost in het laag- en middenspanningsnet.

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.

CO₂

Broeikasgas dat wordt gezien als een van de oorzaken van klimaatverandering.

CO₂-prijzen

De kosten die industriële bedrijven moeten betalen voor de uitstoot van CO₂. De prijs wordt gerekend per ton.

CO₂-rechten

Rechten die industriële bedrijven op Europese schaal krijgen toegewezen. Deze rechten komen overeen met de norm die is gesteld aan de uitstoot van CO₂. Deze norm is vastgesteld door de Europese Commissie. Stoot een bedrijf minder CO₂ uit door te investeren in schonere processen, dan zijn de CO₂-rechten die zij daardoor overhouden te verhandelen op de CO₂-markt. Stoot een bedrijf meer uit dan de norm, dan moet het rechten bijkopen op de CO₂-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.

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.

Duurzaam inkopen

Duurzaam inkopen, of Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI), is het rekening houden met maatschappelijke gevolgen in het inkoop- en aanbestedingsproces. Het gaat hierbij om de sociale, milieu gerelateerde en economische gevolgen (people, planet, profit). Duurzaam inkopen is meer dan alleen het toepassen van criteria in het inkoop- of aanbestedingsproces, maar gaat ook om de keuzes in de bedrijfsvoering die worden vertaald naar de in te kopen werken, leveringen of diensten.

Duurzame elektriciteit

Elektriciteit die wordt opgewekt uit hernieuwbare, natuurlijke bronnen zoals zon, wind en water. Zie verder Duurzame energie.

Duurzame energie

Energie die wordt opgewekt uit hernieuwbare, natuurlijke bronnen zoals zon, wind, biomassa en water. Deze bronnen leveren elektriciteit, (bio)gas en warmte en koude of een combinatie daarvan. Door gebruik te maken van hernieuwbare energie hebben we minder energie uit fossiele bronnen nodig.

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.

Energieakkoord

Het in september 2013 gesloten Nederlandse Energieakkoord staat voor duurzame groei, waaraan ruim veertig organisaties, waaronder de overheid, werkgevers, vakbeweging en natuur- en milieuorganisaties zich verbinden. In het akkoord staan afspraken over energiebesparing, schone technologie en klimaatbeleid.

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.

Graaddag

Een graaddag is een rekeneenheid om de (variërende) buitentemperatuur uit berekeningen over energieverbruik 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

Internal Alignment van medewerkers is gericht op het optimaliseren van hun steun voor de groepsmissie in hun dagelijkse gedragingen en uitingen. Met de Internal Alignment Monitor wordt gemeten in welke mate medewerkers feitelijk de groepsmissie steunen in hun dagelijkse gedragingen en welke managementinspanningen wel en niet positief bijdragen aan het stimuleren van dit gedrag. De minimale score is 0 en de maximale score 100. 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.

Ketenverantwoordelijkheid

Het bedrijf neemt over de gehele keten van zijn activiteiten verantwoordelijkheid over de effecten van deze activiteiten op sociaal, ecologisch en economisch gebied, legt daarover verantwoording af en gaat de dialoog aan met belanghebbenden.

Klantcontracten

Deze kpi omvat het aantal klantcontracten met als scope commodity (levering elektriciteit, gas en warmte, dus exclusief transportcontracten Stedin) aangevuld met contracten Toon en contracten Service & Onderhoud en ketelhuur diensten bij Eneco Installatiebedrijven.

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

Het leveranciersmodel bepaalt dat de leverancier het enige aanspreekpunt is 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 een getal waarin de veiligheidsprestatie van een onderneming wordt uitgedrukt. De LTIR is de verhouding tussen het aantal arbeidsongevallen met verzuim tot het werkelijk aantal productieve uren vermenigvuldigd met 1.000.000 gedurende een jaar. In onze berekening zijn (onder)aannemers 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 Promoter Score (NPS)

De mate waarin de klanten hun eigen leverancier aanbevelen aan vrienden en bekenden. Het cijfer komt tot stand door het percentage criticasters af te trekken van het percentage promoters.

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.

Openbare dienstverplichting

Verplichting die in België wordt opgelegd aan netbeheerders en energieleveranciers en die betrekking heeft op de sociaal-economische, ecologische en technische aspecten van de elektriciteits- en aardgasvoorziening.

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 aangeslotenen 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.

RIF

Recordable Incident Frequency. Dit is een getal waarin de veiligheidsprestatie van een onderneming wordt uitgedrukt. De RIF is de verhouding tussen het aantal arbeidsongevallen tot het werkelijk aantal productieve uren vermenigvuldigd met 200.000 gedurende een jaar. Onder arbeidsongevallen verstaan we het aantal ongevallen met of zonder verzuim waarbij doktersbehandeling noodzakelijk is of waarbij tijdelijk ander werk moet worden verricht. In onze berekening zijn (onder)aannemers uitgesloten.

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. Als de ROACE hoger ligt dan de gemiddelde kostenvoet van eigen en vreemd vermogen, dan is sprake van economische waardecreatie. Zijn de kosten waartegen vermogen wordt aangetrokken om activa te verwerven, hoger dan het rendement dat met die activa wordt gerealiseerd, dan wordt waarde vernietigd.

SAIDI

SAIDI staat voor System Average Interruption Duration Index en geeft de gemiddelde uitvalduur per klant in een tijdseenheid, bijvoorbeeld seconden.

SF₆

SF₆ wordt gebruikt voor het isoleren van schakelaars die onder (hoog)spanning staan. Bij systemen die niet hermetisch gesloten zijn, kan sprake zijn van lekkage. Het SF₆-gas is een krachtig broeikasgas dat zeer langdurig in de atmosfeer aanwezig blijft.

Shippen

De verantwoordelijkheid van alle aangeslotenen 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.

Sociaal Tarief

Tarief voor elektriciteit en aardgas dat in België wordt gehanteerd voor klanten met een laag inkomen of in een kwetsbare situatie. Dit tarief is lager dan het commerciële tarief en is bij alle energieleveranciers en netbeheerders hetzelfde.

Spark spread

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 (SDE+)

Subsidiërsregeling voor producenten van duurzame energie die van kracht werd in 2008.

Supply chain

De integratie van alle bedrijfsactiviteiten (ontwikkeling, productie, verkoop, service, inkoop, distributie, middelenbeheer, ondersteunende functies enz.) die nodig zijn om aan de vraag naar producten of diensten te voldoen. De leveringsketen start bij de exploitatie van grondstoffen of gegevens en eindigt met de uiteindelijke leveringen aan de afnemer of eindgebruiker.

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

Feedback

corporatecommunicatie@eneco.com

Vormgeving en projectrealisatie

C&F Report

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 verwierpt 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