

Strategie

Stedin Groep

2018-2022



STEDIN
GROEP



Contact

Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze brochure, neem dan contact op met Henri Bontenbal (henri.bontenbal@stedin.net) of Gerja Koldenhof (Gerja.Koldenhof@stedin.net).

Februari 2018

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	4
2. Over Stedin Groep	6
3. Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt	10
4. De uitdagingen	14
4.1. Door de energietransitie neemt het werk toe	14
4.2. Efficiëntie & kwaliteit van dienstverlening	15
4.3. Vergrijzing en schaarste op de arbeidsmarkt	15
4.4. Financiële middelen	15
5. Visie	16
6. Strategie	20
6.1. Speerpunten, strategische doelen en strategische initiatieven	20
6.2. Portfolio	24
7. We zijn al begonnen	27

Colofon

Redactie: Communicatie Stedin

Fotografie: Chris Bonis, Sicco van Grieken, Kasimir Szekeres

Concept en realisatie: wijZE Rotterdam en OBT media

1. Voorwoord

In de zomer van 2015 maakt Dafne Schippers op een persconferentie bekend dat zij haar keus had gemaakt: ze zou zich volledig gaan richten op de sprint. In de jaren daarvoor had ze zich met succes toegelegd op de meerkamp. Maar het sprinten ging haar goed af, merkte ze. Ze stond voor de lastige keuze: zich blijven bekwamen in allebei of radicaal de focus leggen op dat ene onderdeel, de sprint. Haar beslissing pakte goed uit: ze pakte twee keer goud, zoals afgelopen jaar op de 200 meter bij de WK Atletiek in Londen.

Stedin Groep staat op het punt waar Dafne twee jaar geleden stond en stelt zich de vraag: wat wordt onze focus? Waar willen we goed in zijn?



Van links naar rechts: Gerard Vesseur, David Peters, Judith Koole, Marc van der Linden

We staan aan de vooravond van een maatschappelijke omwenteling. Onze economie en de energievoorziening zoals we die kennen, zullen ingrijpend veranderen. Deze omschakeling naar een schone economie en een duurzame energievoorziening is nodig om onze aarde leefbaar te houden. Onze kinderen kijken over onze schouder met ons mee. Deze transformatie vraagt veel van ons bedrijf. Maar belangrijker nog: wij willen een belangrijke rol spelen in het aanjagen daarvan.

In deze dynamische tijd wordt ons gevraagd kleur te bekennen. Wat gaat Stedin Groep de komende jaren doen? Waar ligt onze focus? In dit document vertellen we u er graag over. We schetsen de uitdagingen, we schetsen onze visie op de taak die op ons ligt te wachten en we beschrijven wat we de komende vijf jaar gaan doen.

Ik kan u de essentie alvast verklappen: we richten ons op waar we goed in zijn en gaan dat nog beter doen. De focus van ons bedrijf ligt op het sterk verbeteren van onze dienstverlening en het mogelijk maken van de energietransitie. Dat laatste doen we in nauwe samenwerking met andere partijen. We kunnen en willen dat niet alleen doen.

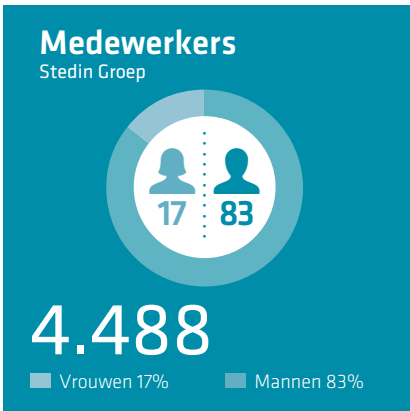
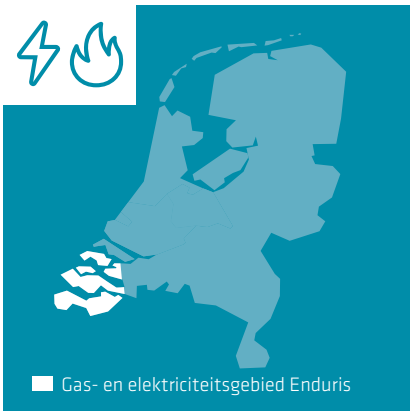
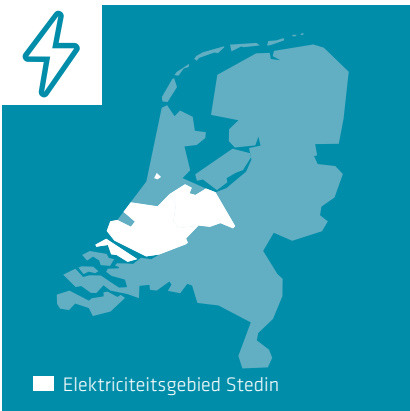
Raad van Bestuur Stedin Groep

We richten ons op waar
we goed in zijn en gaan
dat nog beter doen.



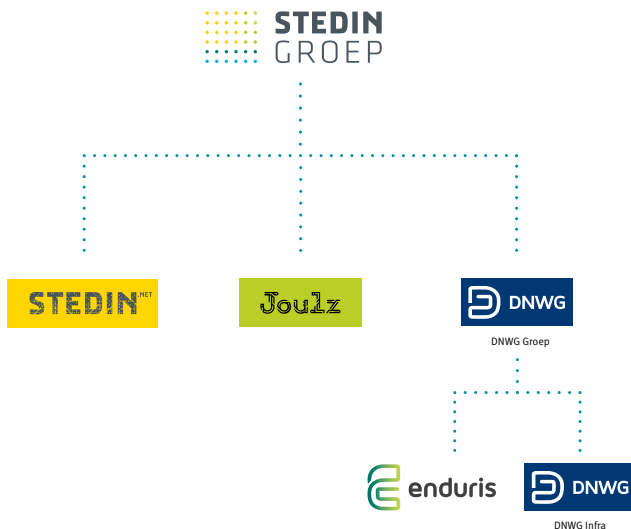
2. Over Stedin Groep

Kerncijfers



Profiel

Stedin Groep bestaat uit de bedrijfsonderdelen Stedin, Joulz en DNWG. DNWG bestaat uit Enduris en DNWG Infra. De netbeheerders binnen de groep zijn Stedin en Enduris. Joulz en DNWG Infra werken in het niet-gereguleerde domein. Stedin Groep heeft 53 Nederlandse gemeenten als aandeelhouder.



Dit is een weergave van de Stedin Groep merken;
geen weergave van de juridische structuur.

Netbeheerders

Stedin en Enduris zijn onze onafhankelijke netbeheerders en handelen non-discriminatoire. Dit betekent dat de netbeheerders geen enkele partij bevoordelen ten opzichte van andere partijen. De netbeheerders opereren naast vijf andere regionale netbeheerders in een gereguleerde markt. Iedere regionale netbeheerder is een monopolist binnen zijn verzorgingsgebied. Regulering houdt in dat de taken die de netbeheerders uitvoeren in de Nederlandse wetgeving staan en dat de tarieven die ze daarvoor mogen vragen, getoetst worden door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Het reguleringsmodel stimuleert netbeheerders met een benchmarkvergelijking om zo goed (efficiënt en kwalitatief) mogelijk te presteren.

Stedin beheert het energienet in de provincies Zuid-Holland en Utrecht en in delen van de regio's Noordoost-Friesland en Kennemerland. Als netbeheerder heeft zij de taak om een veilige, betrouwbare en betaalbare energievoorziening te realiseren voor haar ruim 2 miljoen klanten. Dit doet Stedin enerzijds door het aanleggen, beheren en toekomstbestendig maken van de elektriciteits- en gasnetten en anderzijds door het faciliteren van de energiemarkt. Bij Stedin werken circa 3.185 medewerkers.

Enduris beheert het energienet voor zo'n 200.000 Zeeuwse huishoudens en bedrijven. Ook zorgt Enduris voor de aanleg, het onderhoud en de ontwikkeling van de Zeeuwse gas- en elektriciteitsnetten. Enduris is onderdeel van DNWG waarbij circa 655 medewerkers werken.

Niet-gereguleerde activiteiten

De niet-gereguleerde activiteiten worden uitgevoerd door Joulz en DNWG Infra.

Joulz is actief op de commerciële zakelijke markt en biedt diverse producten en diensten aan op het gebied van energie-infrastructuur en energiemanagement:

- aanleg en beheer van midden- en hoogspanning;
- meetverantwoordelijkheid en energiemanagement;
- realisatie van alternatieve energie-infrastructuur, zoals stoomnetwerk.

Klanten zijn bijvoorbeeld netbeheerders, opwekkers van energie, industriële afnemers en midden- en kleinbedrijven. Er werken circa 650 medewerkers.

DNWG Infra is de serviceprovider binnen DNWG die de Zeeuwse elektriciteits- en gasnetwerken aanlegt en onderhoudt in opdracht van Enduris. Daarnaast hebben industriële klanten en andere netwerkbeheerders zoals Evides, Stedin en Tennet, netwerken aan DNWG Infra toevertrouwd. DNWG Infra onderhoudt deze netwerken en doet hier investeringen in. DNWG Infra levert ook diensten op het gebied van meettechniek in Zeeland en daarbuiten en is erkend meetverantwoordelijke.



Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie.

Dat is onze missie.

Dat we elke dag energie kunnen gebruiken, is voor ons allemaal heel vanzelfsprekend. We gebruiken het overal waar we zijn. In de samenleving waarin wij leven is energie onmisbaar. Tegelijkertijd staan we met elkaar voor een grote, mondiale uitdaging. We zullen in één generatie moeten overstappen naar volledig schone energiebronnen; bronnen die niet opraken en de planeet niet uitputten of vervuilen. In Nederland gaan we daarin forse stappen zetten.

De overgang naar schone energiebronnen betekent dat we flinke aanpassingen moeten doen aan het energiesysteem. Dat kunnen we als organisatie niet alleen, maar wel samen met alle andere partijen die onderdeel zijn van het energiesysteem: de producenten van gas en elektriciteit, de leveranciers, de netbeheerders en de organisaties die toezien op de betrouwbaarheid, betaalbaarheid, veiligheid en duurzaamheid ervan. De elektriciteits- en gasnetten zijn een belangrijke schakel in dit systeem en dat geeft Stedin Groep de verantwoordelijkheid én de mogelijkheid om een grote rol van betekenis te spelen in deze transformatie.

De energietransitie is alleen succesvol als alle organisaties en mensen die betrokken zijn bij energie, er samen werk van maken. Wij zijn van mening dat samenwerken voor ons betekent: zuinig zijn op onze onafhankelijke rol, zeer terughoudend zijn in het betreden van het markt-speelveld, onze kennis inbrengen en onze data delen, het maatschappelijke doel voorop stellen, niet alles zelf willen doen en de bereidheid hebben er echt met elkaar uit te komen. We hebben in de afgelopen periode ook ervaren dat deze opstelling succesvol is.

Werk maken betekent wat ons betreft: niet alleen praten, maar doen. Want we hebben heel veel werk te verzetten. Door met alle partijen, en Stedin Groep vanuit een onafhankelijke rol, de schouders te zetten onder deze ingrijpende transformatie van onze energievoorziening, kunnen we een leefwereld vol nieuwe energie creëren. Dat is de maatschappelijke uitdaging waar wij mee aan de slag gaan.

3. Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt

Het energiesysteem zoals we dat nu kennen, verandert ingrijpend. Deze verandering maakt onderdeel uit van een belangrijke maatschappelijke verandering: de noodzakelijke en urgente overgang van een economie die vooral is gebaseerd op het gebruik van fossiele energiebronnen naar een schone economie gebaseerd op hernieuwbare energiebronnen. Beter bekend als de energietransitie. Wij zien in die transitie vier belangrijke trends: de energievoorziening wordt steeds meer duurzaam, decentraal, digitaal en democratisch.

1. Duurzaam

Ongeveer 6% van het energieverbruik in Nederland wordt op dit moment opgewekt met hernieuwbare energiebronnen. Dat aandeel groeit de komende jaren fors. Kolen- en gascentrales maken plaats voor duurzame elektriciteitsbronnen zoals windmolens, zonnepanelen en waterkrachtcentrales. Hernieuwbaar gas wordt in grotere volumes ingevoerd in de gasnetten. Door energiebesparing neemt de vraag naar energie af. Tegelijkertijd zullen we steeds vaker elektrisch rijden en op andere manieren onze woning verwarmen. De vraag naar elektriciteit neemt hierdoor toe.

2. Decentraal

De nieuwe energiebronnen zijn niet alleen duurzaam, maar ook steeds vaker decentraal. Dat betekent dat grote productie-installaties op centrale locaties plaatsmaken voor een groot aantal kleinere installaties op tal van plekken. Windparken worden gerealiseerd in alle provincies en het aantal zonnepanelen op daken van woningen en kantoorgebouwen blijft groeien. Agrariërs en tuinders bouwen biogasinstallaties of boren naar aardwarmte. Decentraal betekent ook dat deze installaties steeds zichtbaarder worden in de leefomgeving van mensen.



3. Digitaal

Duurzame energiebronnen zijn vaak variabele bronnen. Dat betekent dat we op een slimme manier productie en verbruik van elektriciteit op elkaar moeten afstemmen. Daarnaast betekent decentrale opwekking van elektriciteit door zonnepanelen en een sterke toename van het gebruik van elektriciteit voor verwarming en elektrisch vervoer, dat er schaarste aan capaciteit in elektriciteitsnetten kan ontstaan. Door slimme digitalisering van elektriciteitsnetten, productie en verbruik kunnen we daar oplossingen voor verzinnen. De slimme meter is een voorbeeld van digitalisering.

4. Democratisch

Decentrale energieproductie maakt het ook mogelijk dat onze klanten of coöperaties van burgers zelf investeren en eigenaar worden van deze productie-installaties. Het aantal energie-coöperaties groeit en het aantal installaties dat deze exploiteert ook. De lokale impact van deze duurzame bronnen betekent ook dat omwonenden betrokken worden. Kortom, meer power to the people.

Toekomstscenario's

Om voorbereid te zijn op de toekomst, heeft Stedin toekomstscenario's opgesteld. Drie mogelijke werelden in 2050 worden geschetst met uiteenlopende rollen voor overheden, bedrijven, netbeheerders en onze klanten. Deze drie scenario's zijn geen prognoses, maar schetsen een coherent beeld van hoe de wereld er in 2050 uit zou kunnen zien. Deze scenario's helpen ons om in het hier en nu goede beslissingen te nemen over de inrichting van ons bedrijf, de manier waarop we met onze klanten willen omgaan en de investeringen die we doen.

De toekomstscenario's zijn te vinden op:

www.stedin.net/toekomstscenarios



Deze scenario's helpen
ons om in het hier en
nu goede beslissingen
te nemen.



4. De uitdagingen

Stedin Groep staat voor een aantal belangrijke uitdagingen die richting geven aan de strategie van de onderneming. Deze uitdagingen kunnen we aan, maar alleen als we ons daar goed op voorbereiden. En dat gaan we de komende jaren op een aantal manieren doen. Voordat we daar dieper op ingaan, is het belangrijk deze uitdagingen te beschrijven.



4.1. Door de energietransitie neemt de hoeveelheid werk toe

De energietransitie heeft een grote impact op ons werk. In de eerste plaats gaan we als samenleving de komende decennia afscheid nemen van aardgas. Voor de gebouwde omgeving betekent dit dat we op een andere manier onze woningen en gebouwen gaan verwarmen. Woningen worden beter geïsoleerd en bijvoorbeeld aangesloten op duurzame, collectieve warmtelevering. Of woningen worden elektrisch verwarmd, eventueel in combinatie met hernieuwbare gassen. Het beleid van de Rijksoverheid is erop gericht deze transformatie uiterlijk in 2050 voltooid te hebben.

Naast deze warmtetransitie krijgen we te maken met steeds meer klanten die zelf stroom opwekken met zonnepanelen. Ook gaan steeds meer klanten elektrisch rijden en hebben daarom voorzieningen nodig om hun auto's te laden. In ons werkgebied

bouwen steeds meer ontwikkelaars zonne- en windparken, realiseren ze biogasinstallaties of plaatsen ze snelladers. Deze moeten allemaal op het energienet worden aangesloten.

Voor ons betekent dit dat we de komende jaren voor tienduizenden woningen per jaar de energievoorziening gaan aanpassen en veel meer aansluitingen voor wind-, zonneparken en snelladers moeten realiseren. Dat betekent een flinke toename van het werk voor gas- en elektriciteitsmonteurs. En als we volgens onze ambitie samen met alle gemeenten in ons werkgebied plannen willen maken voor de toekomstige energie-infrastructuur, dan zullen we ook op dat gebied extra mensen gaan inzetten.



4.2. Efficiëntie & kwaliteit van dienstverlening

Naast alle waardering voor ons werk en voor de hoge betrouwbaarheid van onze netten, is er ook ruimte voor verbetering. Daar moeten we ook eerlijk over zijn. In diverse gesprekken met verschillende stakeholders is ons niet alleen verteld waar we goed in zijn, maar ook waar onze verbeterpunten zitten. We hebben daar goed naar geluisterd en onze sterktes en zwaktes inzichtelijk gemaakt en geanalyseerd. Een voorbeeld waarop we

beter willen presteren is de doorlooptijd voor de realisatie van nieuwe aansluitingen op onze netten. Ook de communicatie over de planning of wijzigingen daarvan moeten verbeteren. Daarnaast laten de analyses zien dat we op het gebied van kostenefficiëntie nog een slag moeten kunnen slaan. Door onze dienstverlening slimmer in te richten, kunnen we zowel sneller als efficiënter gaan werken.

4.3. Vergrijzing en schaarste op de arbeidsmarkt

Voor de hoeveelheid werk dat op ons afkomt, hebben we gekwalificeerde medewerkers nodig. Door vergrijzing hebben we de komende jaren echter te maken met de uitstroom van een relatief grote groep medewerkers, die vooral werkzaam zijn in technisch uitvoerende functies. Toenemende schaarste van technici en data-analisten op de arbeidsmarkt vraagt ons om creatief om te gaan met de inzet van onze medewerkers, met de werving van

nieuwe medewerkers en met samenwerking met marktpartijen. Tegelijkertijd is het ook goed denkbaar dat we op andere plekken in ons bedrijf, door anders te werken en door digitalisering, met minder medewerkers het werk kunnen verrichten. Het is dus van belang dat we investeren in strategische personeelsplanning en steeds blijven werken aan de vakbekwaamheid van onze medewerkers.



4.4. Financiële middelen

Stedin Groep is een onderneming met een publieke taak. Klanten betalen ons om die taak goed uit te voeren. Wij hebben de plicht om verstandig en efficiënt met dit maatschappelijk kapitaal om te gaan. Maar, de inkomsten staan onder druk terwijl de investeringen door de energietransitie toenemen.

Efficiënt werken draagt bij aan het beperken van onze kosten. De rekening van de energietransitie moet immers betaalbaar blijven. Alleen als Stedin Groep een gezond bedrijf blijft, hebben we ook in de toekomst de slagkracht die nodig is voor het mogelijk maken van de energietransitie.

5. Visie

We nemen u graag mee in waar we als Stedin Groep voor staan. Deze nieuwe fase van ons bedrijf, maar ook het maatschappelijke debat over de rol van netbeheerders en netwerkbedrijven in de energietransitie, zijn aanleiding voor deze positiebepaling.

Als Stedin Groep vinden we het onze belangrijkste opdracht om de energietransitie samen mogelijk te maken. Zodat klanten betrouwbare, betaalbare, veilige en duurzame energie hebben om te leven, wonen, werken en ondernemen. Vandaag en in de toekomst. We zetten ons hier elke dag voor in. We bouwen met innovatieve oplossingen en partners aan het energiesysteem van de toekomst. En willen daarbij een transparante, onafhankelijke en vanzelfsprekende gesprekspartner zijn voor onze omgeving. Als ambassadeurs van de energietransitie zijn we een goede werkgever voor onze medewerkers en werken we in onze bedrijfsvoering aan het verder reduceren van onze eigen milieu-footprint in het gebruik van energie en grondstoffen.

Meer focus

Om onze dienstverlening naar een hoger plan te brengen en energie betaalbaar te houden, moeten we als groep efficiënter werken. Dit is nodig, want we zien forse uitdagingen op ons afkomen. Om ons goed op onze uitdagingen voor te bereiden, is focus nodig. Als Stedin Groep kiezen we voor focus op kerntaken voor (toekomstig) netbeheer met excellente dienstverlening naar klanten. Alle bedrijfsonderdelen binnen Stedin Groep zijn gericht op het versterken van de taken van de netbeheerder. We kunnen de energietransitie namelijk versnellen door innovatief te zijn, leiderschap te tonen en onze dienst-

verlening goed en tijdig uit te voeren. Met korte doorlooptijden, maatwerk en goede communicatie met klanten. Daarnaast investeren we in onze huidige en toekomstige medewerkers, door onder meer onze eigen bedrijfsschool en aandacht voor leiderschap en innovatie. Data en ICT zijn een integraal onderdeel van het energienet geworden. Ook hierop is meer focus nodig om dit te verslimmen en veel meer te doen met beschikbare data. Dat vereist bijvoorbeeld mensen met een hele nieuwe 'IT-skillset'.

Samen met markt en maatschappij

Een duurzame toekomst bereik je samen, niet alleen. Wij zijn ambitieus in onze ambitie om de energietransitie mogelijk te maken en geloven dat een onafhankelijke positie daarbij nodig is. Zodat we kunnen samenwerken met de markt en hen in staat stellen producten en diensten te ontwikkelen die bijdragen aan een betrouwbaar, betaalbaar en duurzaam energiesysteem. We zijn dus terughoudend in het zelf betreden van het markt-speelveld, maar zoeken actief samen met de markt naar oplossingen. Vanuit ons vakmanschap kunnen we knelpunten benoemen en inzicht geven in implicaties van keuzes van klanten en stakeholders, zoals gemeenten en woningcoöperaties. Ook zetten we ons zichtbaar en actief in om het draagvlak voor duurzame netwerkkeuzes te vergroten; zowel maatschappelijk als politiek.



Samengevat is onze visie :

De energietransitie
mogelijk maken door
focus op kerntaken voor
(toekomstig) netbeheer
met excellente dienst-
verlening naar klanten.

Stedin Groep voert haar kerntaken snel, efficiënt en klantgericht uit. Korte doorlooptijden en maatwerk waar dat nodig is, zijn de norm. We werken veilig en onze netten zijn betrouwbaar.

Het portfolio van activiteiten van **Stedin Groep** ligt in lijn met onze strategische visie: focus op kerntaken en nevenactiviteiten die in het verlengde van netbeheer liggen.

Stedin Groep staat bekend als een netwerkgroep die een essentiële rol vervult in de energietransitie. We zijn helder in onze standpunten en lokaal actief in de energietransitie.



**STEDIN
GROEP**

In 2022

Stedin Groep werkt met tal van organisaties en bedrijven samen om met elkaar de energietransitie te versnellen. We werken met strategische partners aan de innovaties die nodig zijn.

Stedin Groep is een aantrekkelijke werkgever. Vakbekwame medewerkers voelen zich aangetrokken tot het bedrijf. Blijven leren staat hoog in het vaandel.

Stedin Groep is een dataplatform dat andere partijen in staat stelt met haar data nieuwe propositities te ontwikkelen.

We zijn helder in onze
standpunten en lokaal
actief in de energietransitie.



6. Strategie

Onze visie vraagt om een heldere strategie waarmee we de komende vijf jaar aan de slag gaan. Onze strategie bestaat uit een drietal speerpunten en tien strategische doelen. Met de steun van onze aandeelhouders, 53 Nederlandse gemeenten, kan Stedin Groep zich richten op haar strategie.

6.1. Speerpunten, strategische doelen en strategische initiatieven

De nieuwe visie betekent ten eerste dat we onze kerntaken beter moeten gaan doen. Door onze kerntaken goed uit te voeren, te innoveren, en met partners nauw samen te werken, willen én kunnen we de energietransitie mogelijk maken. Beide op het vanzelfsprekende fundament van een duurzame bedrijfsvoering.

Deze tien strategische doelen zijn vertaald in concrete kpi's die we de komende jaren monitoren. Met een aantal strategische initiatieven gaan we werken aan het realiseren van deze strategische doelen. Deze strategische initiatieven hebben we geclusterd onder de drie genoemde speerpunten.

Missie Stedin Groep	Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie.
Visie Stedin Groep	De energietransitie mogelijk maken door focus op kerntaken voor (toekomstig) netbeheer met excellente dienstverlening naar klanten.



Speerpunten	1 Beter netbeheer	2 Energietransitie mogelijk maken	3 Duurzame bedrijfsvoering
Strategische doelen	1. Betrouwbare netten 2. Betaalbare en efficiënte dienstverlening 3. Hoge kwaliteit van producten & diensten	4. Toekomstbestendige netten 5. Beschikbare netinformatie 6. Versnellen door samenwerking	7. Veilige werkomstandigheden 8. Vakbekwame medewerkers nu en straks 9. Financieel gezond 10. Positieve milieu-impact

Speerpunt 1: Beter netbeheer

We focussen ons op de kerntaken voor (toekomstig) netbeheer met excellente dienstverlening aan klanten. Dit betekent dat we het uitvoeren van onze kerntaken steeds beter willen doen, dus beter netbeheer:

Investeringsprogramma's uitvoeren

We voeren investeringsprogramma's uit om de kwaliteit van de netten op peil te houden en verder te verslimmen. Concreet betekent dit het uitvoeren van onderhouds-, uitbreidings- en vervangingsactiviteiten.

Productgericht samenwerken

Daarnaast introduceren we het productgericht samenwerken in de operatie van ons bedrijf. We optimaliseren onze processen hiermee door onze producten en de klant centraal te stellen en niet meer op basis van de verschillende afdelingen in ons bedrijf. Daarmee verbeteren we de kwaliteit en efficiëntie van onze dienstverlening.

Strategic sourcing

We vergroten onze wendbaarheid door in te zetten op strategic sourcing: met strategische personeelsplanning zorgen we, nu en in de toekomst, voor vakbekwame medewerkers die we nodig hebben bij ons toekomstig netbeheer. Daarnaast onderzoeken we welke niet-kritische werkzaamheden aan partijen uitbesteed kunnen worden.

Standaardiseren & Digitaliseren

Een belangrijke randvoorwaarde voor het beter stroomlijnen en digitaliseren van onze processen is het uniformeren van werkwijzen in de operatie van ons bedrijf. Daarom zetten we in op standaardiseren van (klant)processen. En waar mogelijk proberen we processen te digitaliseren

voor efficiënte en verbeterde dienstverlening en het toekomstbestendig maken van onze netten door bijvoorbeeld slimme sturing.

Samen Sterker

Stedin Groep ziet synergievoordelen met DNWG in de groep op het gebied van samenwerking en het mogelijk maken van de energietransitie. Door middel van het programma Samen Sterker brengen we de voordelen in kaart en benutten we ze. We richten ons op kennis, klanttevredenheid, kwaliteit en efficiëntie.

Speerpunt 2: Energietransitie mogelijk maken

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

Innovatie

Binnen Stedin Groep wordt volop geïnnoveerd, op verschillende niveaus en op verschillende manieren. We kiezen ervoor om innovatie nog steviger te positioneren in het bedrijf, door een afdeling innovatie direct te laten rapporteren aan de Raad van Bestuur. Deze afdeling innovatie richt zich enerzijds op radicale innovaties ('exploreren') en anderzijds op andere afdelingen faciliteren bij het innoveren en implementeren daarvan ('verbeteren' en 'vernieuwen'). Om focus te houden werken we met 6 thema's die radicale innovaties vereisen ('exploreren'). Dat zijn de volgende thema's:

1. Digitalisering van de werkprocessen
2. Inzicht in en sturen op onze netten
3. Duurzame gassen en impact infrastructuur
4. Verduurzaming gebouwde omgeving
5. Flexibiliteit en marktfacilitering van de toekomst
6. Duurzame mobiliteit en impact op infrastructuur.

Nieuwe energienetwerken

Naast de herpositionering van de afdeling innovatie krijgt de businessunit die de afgelopen jaren gericht was op de realisatie van een stoomnetwerk in de Rotterdamse haven, de positie als zelfstandige unit binnen de groep. Het zal gaan onderzoeken of uitbreiding van dit stoomnetwerk mogelijk is. Op de middellange termijn onderzoeken ze welke nieuwe energienetwerken samen met andere partners in de haven gerealiseerd kunnen worden. Het gaat daarbij om complexe energienetwerken met meerdere aangeslotenen, waarbij er behoefte is aan onafhankelijk netbeheer en Stedin Groep gevraagd wordt deze rol in te vullen. Denk hierbij aan netten voor stoom, waterstof en CO₂ en warmte. Transparantie over onze werkwijze en financiering is daarbij essentieel.

We volgen daarbij het maatschappelijke en politieke debat over bijvoorbeeld de vraag hoe woningen en kantoren in de toekomst verwarmd gaan worden. We ontwikkelen daar een visie op en zullen deze uitdragen. Wanneer het nodig is om ervaring op te doen met bijvoorbeeld warmtenetten, zullen we daarvoor een goed afgebakend proefproject opstarten in samenwerking met een leverancier en wellicht betekent dit dat wij in de toekomst gevraagd zullen worden een rol te spelen in warmtenetten.

Infrastructuurplannen

Door de warmtetransitie wordt de samenwerking tussen de gemeente, de netbeheerder en andere stakeholders in een gebied intensiever. Ons wordt gevraagd om mee te denken, inzicht te geven in de kosten en baten van (alternatieve) energie-infrastructuren en inzicht in onze plannen en planningen voor de vervanging van gasnetten. Daarom formuleren we de ambitie om binnen vijf jaar met alle gemeenten in ons werkgebied een visie op de

We hebben de ambitie om binnen 5 jaar met alle gemeenten in ons werkgebied een visie op de energie-infrastructuur van de toekomst te ontwikkelen.

energie-infrastructuur van de toekomst te ontwikkelen. Het is belangrijk dat we hierbij transparante werkwijzen hanteren en gerichte producten aanbieden. Deze toetsen we vanzelfsprekend aan de wensen van gemeenten en andere stakeholders voordat implementatie plaatsvindt.

Maatschappelijk debat

In het maatschappelijke en politieke debat brengen we onze standpunten nadrukkelijk in, vanuit de kennis en expertise die we hebben en met oog voor het publieke belang van een betrouwbare, veilige, betaalbare en duurzame energievoorziening. De focus ligt daarbij op vijf onderwerpen: de energiemarkt van de toekomst, de warmtetransitie, de industrie, data & security en mobiliteit.

Speerpunt 3: Duurzame bedrijfsvoering

Als ambassadeurs van de energietransitie streven we naar een duurzame bedrijfsvoering:

HRO-programma

Veiligheid is één van de topprioriteiten van Stedin Groep. Onze medewerkers voeren werkzaamheden uit waarvoor een stevige veiligheidscultuur een harde randvoorwaarde is.

Het doel is om een High Reliability Organization (HRO) te zijn. Vijf gedragskenmerken zijn daarvoor essentieel: vooruit denken, (door)vragen, alert zijn op het onverwachte, oplossingsgerichtheid en openstaan voor expertise van collega's. Door middel van het HRO-programma borgen we deze gedragskenmerken in de organisatie.

The Future is Now

Leiderschap is niet alleen voorbehouden aan leidinggevendenden, maar kan bij alle medewerkers gestimuleerd worden. Grote organisaties kunnen te hiërarchisch worden ingericht, waardoor de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers teveel in de knel komt. Het leiderschapsprogramma 'The Future is Now' heeft verbindend leiderschap als uitgangspunt en heeft als doel om de werving en onboarding van nieuwe medewerkers te verbeteren, de feedbackcultuur te stimuleren en leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen.

One Planet

De Stedin Groep heeft de verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering hoog in het vaandel staan. Het programma dat daarvoor is opgesteld, is One Planet. We brengen daarmee de milieu-impact van onze bedrijfsvoering in kaart en nemen maatregelen om de negatieve impact te reduceren. Daarbij gaat het niet alleen om reductie van de uitstoot van broeikasgassen door onze gebouwen, bedrijfsauto's en de netverliezen, maar ook om het stapsgewijs verhogen van het percentage van onze materialen (kabels, leidingen, trafo's, slimme meters) dat circulair wordt ingekocht. Zo elektrificeert Stedin Groep haar wagenpark volledig in de komende 5 jaar. Daarmee is zij koploper in Nederland. Ook wordt fors ingezet op de Fair Meter: een slimme meter waarbij de grondstoffen





op een verantwoorde manier gewonnen worden. Tevens worden alle netverliezen groen ingekocht waarmee we garanderen dat voor ons stroomverbruik evenveel groene stroom is opgewekt. We werken er bovendien naartoe dat al deze energie in Nederland is opgewekt.

6.2. Portfolio

In onze visie zoals we die beschreven hebben in dit document, is samenwerking tussen alle actoren

essentieel om de energietransitie te laten slagen. Vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor een goede samenwerking. Dat vertrouwen kan er in onze optiek alleen zijn als we helder zijn in de rol die we willen spelen, maar ook in de activiteiten die we ontplooiën. Voor Stedin Groep staat de rol van onafhankelijke netbeheerder buiten kijf. Deze onafhankelijkheid is voor ons van grote waarde. Dat betekent echter ook dat we erg terughoudend willen zijn in het ontplooiën van activiteiten die buiten het gereguleerde domein vallen. Concreet geformuleerd: Stedin Groep wil niet concurreren

met andere marktpartijen ten aanzien van activiteiten die ook door de markt kunnen worden opgepakt. We zijn ons ervan bewust dat onze rol als netbeheerder betekent dat we monopolist zijn en dat we die positie op een maatschappelijke verantwoorde wijze moeten invullen. Naast dat de Autoriteit Consument en Markt (ACM) toezicht houdt op onze activiteiten, willen we vooral onszelf scherp houden.

Graag zijn we heel helder over welke activiteiten marktpartijen wel en ook welke ze niet van ons kunnen verwachten. Stedin Groep hanteert voor alle activiteiten de beslisboom. Ook is een groot aantal huidige activiteiten via deze beslisboom geanalyseerd. Voor de volgende

activiteiten hebben we geconcludeerd dat – mede op basis van het huidige wettelijke kader en onze eigen afwegingen – hierin voor Stedin Groep geen rol is:

- installatie en exploitatie van laadpalen voor elektrisch vervoer;
- realisatie en exploitatie van elektriciteitsopslag achter de aansluiting of als wijkbatterij;
- grootschalige power-to-gas en power-to-heat;
- advies, uitvoering en financiering van energiebesparende activiteiten.

Beslisboom activiteiten Stedin Groep



* Toegevoegde waarde wil zeggen dat de kwaliteit en kosten van netbeheer hoger resp. lager zijn dan ze zonder deze activiteiten zouden zijn, én dat dit voordeel opweegt tegen het eventuele nadeel van marktverstoring.

** Als er een activiteit vanwege een leemte in de markt zou worden overwogen, dan gelden de volgende voorwaarden:

1. Evaluatie om de drie jaar i.c.m. marktverkenning, 2. Transparantie over financiering, investeringen, winst en 3. Bijdrage aan energietransitie.

*** Uiteindelijke beslissing is mede afhankelijk van afwegingen rondom economische aantrekkelijkheid, haalbaarheid, en relatieve prioriteit.



Huidige activiteiten

Wat betekent deze beslisboom voor de activiteiten binnen Stedin Groep die reeds ontplooid worden? In 2017 heeft Stedin Groep, CityTec deels verkocht en de activiteiten gericht op de openbare verlichting, binnen netbeheerder Stedin geïntegreerd. Ook kijken we naar de activiteiten van Joulz. Dit bedrijf ontplooit ook activiteiten in het niet-gereguleerde domein, waarin zij in concurrentie treedt met andere marktpartijen. Gestoeld op de strategische koers is besloten dat de activiteiten gericht op hoogspanning binnen netbeheerder Stedin een plaats krijgen. Stedin Groep is dus op termijn niet langer commercieel actief op de markt van hoogspanningsactiviteiten. De afweging over de toekomst van andere activiteiten van dit bedrijfsonderdeel wordt uiterlijk eind 2018 gemaakt.

7. We zijn al begonnen

De strategie van Stedin Groep bevat een aantal nieuwe keuzes, maar tegelijkertijd bouwen we stevig voort op de keuzes, projecten en positionering van de afgelopen jaren. We hebben immers al laten zien dat we de samenwerking met de markt opzoeken en dat we terughoudend zijn in het ontwikkelen van activiteiten die buiten onze kerntaak liggen. We gaan hier enthousiast mee door.

Flexibiliteitsoplossingen

Stedin ziet voor zichzelf een rol in het faciliteren en stimuleren van de markt op het gebied van flexibiliteit. Marktpartijen laten floreren in het energiespel door ze de juiste randvoorwaarden, data, marktmechanismen, platforms en prikkels te bieden. Daarom is Stedin in 2016 een FLEX Versnellingsprogramma gestart waarmee we marktinitiatieven met flexibiliteitsoplossingen stimuleren. We zijn vanzelfsprekend zeer benieuwd naar de effecten van de oplossingen op het gedrag van klanten en de impact daarvan op onze netten. Met dat inzicht kunnen we onze energie-infrastructuur efficiënter inrichten. In 2018 wordt het FLEX Versnellingsprogramma op een andere wijze gecontinueerd. Daarbij blijft centraal staan dat we gericht blijven op samenwerken met marktpartijen voor het ontsluiten van flexibiliteitsbronnen.

Blockchain

In samenwerking met Energy21 hebben we een duurzaam, lokaal energie marktmodel ontworpen, dat gebruik maakt van blockchaintechnologie. Dit model biedt een oplossing voor een aantal cruciale problemen van het energiesysteem als gevolg van de energietransitie. Het ontwerp voor dit

marktmodel is uitgewerkt en vertaald in een rudimentaire eerste versie van een werkende blockchain met bijbehorende gebruikers-applicatie. We zien veel toekomst in de mogelijkheden van blockchain en zijn daarom partner geworden van Energy Web Foundation, een internationaal samenwerkingsverband gericht op onderzoek naar toepassingen van blockchain in de energiesector.

De benadering van de samenwerking met Energy21 onderscheidt zich van veel bestaande blockchain projecten in de energiesector door uit te gaan van een open markt, en niet van peer-to-peer energielevering. Bovendien wordt door het nieuw ontworpen marktmodel de potentie van blockchaintechnologie veel beter benut. Uitgangspunt is dat de uitwerking van het model in samenwerking gebeurt met partijen binnen de energiesector, maar juist ook met partijen daarbuiten. Hierbij wordt gedacht aan bijvoorbeeld lokale energiecoöperaties, consumenten, banken en technologieleveranciers.



We ontsluiten waardevolle data wanneer dat mogelijk is en conform de regelgeving.

Slim data gebruiken

We werken aan het slimmer en effectiever uitrollen van de slimme meter. Hierdoor zijn we in staat grote hoeveelheden data te combineren en daaruit waardevolle inzichten te genereren. Door verschillende data te koppelen kan de netbeheerder veel beter voorspellen welke situatie wordt aangetroffen bij de installatie van een slimme meter. Dat maakt een betere planning van werkzaamheden mogelijk. Hiermee worden kosten bespaard en is de klant beter geholpen. Deze big data-benadering levert de netbeheerder dus veel op. Vanzelfsprekend werken we als organisatie conform de geldende regelgeving voor gegevensbescherming.

Open data

Wij ontsluiten waardevolle data wanneer dat mogelijk is en conform de regelgeving. Op de website van netbeheerder Stedin zijn diverse open data beschikbaar. Voorbeelden daarvan zijn de gasvervangingskaarten waarmee gemeenten en andere stakeholders kunnen inzien wanneer gasnetten vervangen worden, het energieverbruik van onze klanten (geanonimiseerd en geaggregeerd op postcodegebied) is van de afgelopen jaren beschikbaar en ook zijn de laagspanningsnetten en middenspanningsstations beschikbaar als open data. Hierdoor kunnen ontwikkelaars en andere partijen rekening kunnen houden met de lokale netconfiguratie. Daarnaast worden in verschillende innovatieprojecten inzichten opgedaan die door Stedin openbaar gepubliceerd worden.

Elektrificatie wagenpark

We gaan ons wagenpark de komende jaren volledig verduurzamen en ook stoten we in 2020 met het woon-werkverkeer, zakelijke reizen en de lease-auto's van Stedin Groep geen broeikasgassen en schadelijke stoffen meer uit. Medewerkers van Stedin Groep reizen dan voornamelijk met openbaar vervoer of elektrische (deel)auto's of bussen. Op deze manier willen we een flinke bijdrage leveren aan het terugdringen van de CO₂-uitstoot en verbetering van de luchtkwaliteit in de Randstad. Met circa 2100 bedrijfswagens heeft Stedin Groep, op de hulpdiensten na, het grootste wagenpark van de Randstad. Daarnaast reizen vele medewerkers iedere dag van en naar kantoor en hebben afspraken buiten de deur.

Verduurzaming gebouwde omgeving

We werken met tal van stakeholders aan de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Ons pleidooi om de aansluitplicht voor gas voor nieuwbouwwoningen te schrappen heeft breed weerklank gevonden en wordt naar verwachting in 2018 in de wet vastgelegd. Met verschillende gemeenten onderzoeken we de mogelijkheden om het aardgasverbruik in de gebouwde omgeving sterk te verminderen. Dat doen we steeds in dialoog met alle betrokken partijen.



De focus van ons bedrijf ligt op
het sterk verbeteren van onze
dienstverlening en het mogelijk
maken van de energietransitie.



