

Veerkrachtig **vooruit**

Jaarverslag 2021



Inhoud

Waardecreatie als basis

Verslag raad van bestuur

6 Veerkrachtig vooruit

8 Jaaroverzicht 2021

10 Over ons

10 Profiel

11 Activiteiten Stedin Groep

14 2021 in cijfers

15 Strategie

15 Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt

18 SWOT-analyse

19 Missie, visie en strategie

21 Stakeholders en materialiteit

22 In gesprek met: Manon van Beek & Koen Bogers

23 Resultaten

23 Beter netbeheer

Leveringszekerheid

Betaalbare en efficiënte dienstverlening

Klanttevredenheid

In gesprek met: Annette Ottolini & Trudy Onland

34 Energietransitie mogelijk maken

Stakeholderdialogoog en omgeving

Investerings in onze netten

Slimme netten, datatechnologie en innovatie

In gesprek met: Guido Frenken & David Peters

54 Duurzame bedrijfsvoering

Veiligheid en security

Goed werkgeverschap

Positieve impact op mens en milieu

Financieel, economische prestaties

In gesprek met: Jan-Willem van den Beukel & Danny Benima

83 Financieel resultaat

86 Resultaten niet-gereguleerde activiteiten

88 Wat hebben we geleerd

89 Waar we in 2022 op inzetten

90 Governance

90 Corporate Governance

99 Risicomanagement

108 In control-verklaring

Verslag raad van commissarissen

111 Verslag raad van commissarissen

116 Remuneratierapportage over 2021

Jaarrekening 2021

119 Jaarrekening

120 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

121 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

122 Geconsolideerde balans

123 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

124 Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

125 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

192 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

193 Enkelvoudige balans

194 Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

Overige gegevens

199 Statutaire winstbestemming

200 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aanvullende informatie

210 Vijfjarenoverzicht

212 Overige niet financiële informatie

Detailinformatie medewerkers

Detailinformatie CO₂-uitstoot

215 Materiële vaste activa naar activiteiten

216 Verslaggevingsbeleid

218 Connectiviteit, KPI's en doelstellingen

222 Sustainable Development Goals

223 Het meten van impact

227 Proces materialiteitsanalyse

228 Interactie met onze omgeving

231 GRI Index

237 Begrippenlijst

241 Disclaimer

Disclaimer uitgeprinte PDF

Deze kopie van het jaarverslag van Stedin Holding N.V. over het boekjaar 2021 is niet de versie die is opgesteld in overeenstemming met de ESEF vereisten zoals opgesteld door de Europese Commissie in de Regulatory Technical Standard op ESEF. De ESEF rapportage is beschikbaar op <https://jaarverslag.stedingroep.nl>. Bij een verschil prevaleert de ESEF rapportage.

Waardecreatie als basis

Als publiek bedrijf vinden we het belangrijk te rapporteren op basis van de toegevoegde waarde die wij hebben voor de samenleving. Het waardecreatiemodel staat dan ook centraal in ons jaarverslag. Uitgangspunten zijn transparantie, de dialoog met onze stakeholders en de impact en toegevoegde waarde van onze activiteiten op de korte en de langetermijn.

Vanuit onze strategische speerpunten maken we samen werk van een leefwereld vol nieuwe energie. Ons waardecreatiemodel laat zien hoe we dit doen. Aan de hand van de zes vormen van waarde ofwel 'kapitalen' van het International Integrated Reporting Council (IIRC) beschrijven we tot welke resultaten onze activiteiten leiden, en welke waarde we daarmee creëren voor onze stakeholders.

- **Input:** dit zijn de bouwstenen die we nodig hebben voor ons werk. Van financiering tot gasleidingen en van inzicht in onze netten tot onze medewerkers.

- **Ons organisatiemodel:** onze strategische pijlers en materiële onderwerpen laten zien hoe we deze bouwstenen inzetten voor het realiseren van onze missie.
- **Output:** de resultaten van ons werk zijn bijvoorbeeld de gerealiseerde CO₂-reductie, leveringsbetrouwbaarheid en medewerkerstevredenheid.
- **Impact:** onze impact omvat de waarde die we toevoegen (zowel positief als negatief) voor onze stakeholders en in de vorm van bijdragen aan de mondiale doelen (de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties).

We maken onze waardecreatie steeds verder meetbaar. Dit helpt ons in het identificeren van dilemma's én in het sturen op betere oplossingen. Zie voor meer informatie over impactmeten en onze resultaten over het afgelopen jaar 'Het meten van impact'.

Leeswijzer

In het eerste deel van het jaarverslag hebben we het over onze positie in de energieketen, onze activiteiten, strategie en de ontwikkelingen in de samenleving en energiemarkt. In het tweede deel lichten wij onze resultaten toe op onze materiële onderwerpen aan de hand van onze drie strategische speerpunten:

1. Beter netbeheer
2. Energietransitie mogelijk maken
3. Duurzame bedrijfsvoering

Daarna volgen de hoofdstukken: Governance, Verslag van de raad van commissarissen, Jaarrekening en de Overige en aanvullende informatie.



Waardecreatiemodel



Input	Ons organisatie-model	Output	Impact	
	Strategische speerpunten en Materiële onderwerpen	Resultaten	Waarde die we toevoegen	
Financieel kapitaal: Stedin Groep heeft een publieke taak en heeft 44 gemeenten als aandeelhouders. Wij gaan verstandig en efficiënt met ons maatschappelijk kapitaal om. In 2021 hebben we € 687 miljoen geïnvesteerd.	 Beter netbeheer - Leveringszekerheid - Betaalbare en efficiënte dienstverlening - Klanttevredenheid	Door onze kerntaken steeds beter uit te voeren, maken we werk van beter netbeheer. - Uitvalduur elektriciteit 19 minuten - Uitvalduur gas 29 seconden - Efficiencyverbetering gerealiseerd in 2021 (Opex en Capex): 22 miljoen - Klantgemak 75%	Klanten Doordat klanten dag en nacht de beschikking hebben over energie: - dragen we bij aan het welzijn van onze klanten en maken we hun leven comfortabeler; - stellen we zakelijke klanten in staat om zich economisch te ontwikkelen; - stellen we klanten in staat om hun eigen duurzaam opgewekte energie terug te leveren.	VN Sustainable Development Goals 7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH 9 INDUSTRY INNOVATION AND INFRASTRUCTURE 11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION 13 CLIMATE ACTION
Geproduceerd kapitaal: Met onze 57.573 km aan elektriciteitskabels en 28.165 km aan gasleidingen voorzien we ruim 2,3 miljoen particuliere en zakelijke klanten van hun energievoorziening, dag en nacht.	 Energietransitie mogelijk maken - Stakeholderdialoog en omgeving - Investeren in infrastructuur - Slimme netten, datatechnologie en innovatie	Door te innoveren en met partners nauw samen te werken maken we de energietransitie mogelijk. - Stabiliteit van klantvraagvoorspellingen 70% 12.484 gasverwijderingen voor verduurzaming gerealiseerd	Omgeving Beschikken over energie heeft grote maatschappelijk waarde. De huidige energiemix heeft negatieve impact op milieu en klimaat, waarin wij als netbeheerder een gedeelde verantwoordelijkheid hebben. Daarom – en vanuit onze taak – maken wij werk van de energietransitie. Voor onze eigen activiteiten minimaliseren wij impact door: - het voeren van duurzaam inkoopbeleid, verduurzaming van onze stations, het stimuleren van circulariteit en herstel van biodiversiteit; - te sturen op reductie van CO₂- en fijnstofuitstoot; - overlast bij werkzaamheden te beperken.	
Intellectueel kapitaal: Om de energietransitie mogelijk te maken, hebben we inzicht nodig in onze netten. Hierdoor weten we beter waar we moeten investeren in infrastructuur en/of moeten inzetten op innovatieve oplossingen.				
Menselijk kapitaal: Onze 4.194 (interne) medewerkers zetten zich dag en nacht in om klanten te voorzien van energie. We streven naar aantrekkelijk werkgeverschap en een vitale inclusieve organisatie, waarin we iedereen gelijke kansen bieden en ontwikkeling stimuleren.	 Duurzame bedrijfsvoering - Veiligheid en security - Goed werkgeverschap - Positieve impact op mens en milieu - Financiële, economische prestaties	Als ambassadeurs van de energietransitie streven we naar een duurzame bedrijfsvoering. - LTIR: 0,54 - Medewerkertevredenheid: betrokken 7,8 en bevlogen 7,6 - Reductie CO₂-uitstoot bedrijfsvoering (excl. gasnetverliezen) -45% - FFO/Netto schuldpositie: 11,3%	Medewerkers We dragen bij aan het welzijn van medewerkers door: - inkomen en ontwikkelingsmogelijkheden; - goed werkgeverschap met aandacht voor veilig werken.	
Sociaal kapitaal: We hebben een centrale rol in de energieketen. Samen met onze stakeholders maken we onderdeel uit van de energietransitie. Dit doen we met 16 accountmanagers en 9 gebiedsregisseurs.				
Natuurlijk kapitaal: Voor onze bedrijfsvoering hebben we 478.959 m³ gas en 6.437.457 kWh elektriciteit verbruikt. Met ons wagenpark hebben we 2.382.597 liter brandstof verbruikt. We zijn op weg naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. We richten ons op de gebieden waar wij de meeste impact hebben. Daarover zijn we ook met leveranciers in gesprek.			Aandeelhouders Aandeelhouders kunnen erop rekenen dat we: - investeren in (duurzame) assets; - streven om dividend uit te keren; - partner zijn in de energietransitie.	

Veerkrachtig vooruit

Veerkrachtig vooruit

2021 was een jaar waarin we de nodige uitdagingen hadden, niet alleen met Covid-19, maar ook met het mogelijk maken van de energietransitie en de financiering hiervan. De manier waarop we daaraan werken en de mooie resultaten die we boeken, laat zien dat we veerkrachtig zijn. Dat we de blik richten op de toekomst. Onverminderd werken wij aan onze doelen en bewegen we vooruit. Als mensen en als organisatie.



De raad van bestuur van Stedin Groep. Van links naar rechts: David Peters, Koen Bogers, Danny Benima en Trudy Onland.

Voorwoord van de CEO

‘Waarom duurt het allemaal zo lang?’ klaagde een bewoner tegen een van onze monteurs die in diens portiek bezig was de oude juten bedrading te vervangen. Een tijdrovend karwei. De monteur, die werkte volgens ons vaste protocol, krabde eens achter z’n oren. Ja, misschien kon het inderdaad wel sneller. Hij bedacht in zijn vrije tijd een nieuwe manier en die werkte. Zijn manier was vijf keer sneller. En bleek nog betrouwbaarder ook.

Zomaar een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk hoe onze mensen het verschil maken en hoe we veerkrachtig vooruit komen – het thema van dit jaarverslag en essentieel bij de stappen die we nu zetten. In juni van 2021 ben ik aangetreden als CEO. Wat ik vond is een trots bedrijf met veel vakmanschap. Een bedrijf dat terecht werkt volgens vaste protocollen. Improviseren is meestal niet wenselijk omwille van de veiligheid. Aan veiligheid zullen we dan ook nooit tornen: veiligheid en betrouwbaarheid staan bij ons op een heel hoog niveau. Dat gaat niet vanzelf en daar houden we continu aandacht voor.

Tegelijkertijd vraagt de energietransitie ook om flexibiliteit, om gedurfde keuzes, om buiten de gebaande paden te treden. Het is onze taak om binnen de wettelijke mogelijkheden een goede balans te vinden tussen het net betrouwbaar houden en het te ontwikkelen. Alleen dan komen we vooruit en kunnen we tegemoet komen aan de klantvraag. De afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd om onze netten slim te kunnen besturen. We hebben hierin de eerste stappen gezet en willen versnellen om de vruchten eerder te kunnen plukken. Met een net dat de groeiende vraag aan kan.

Veerkrachtig vooruit geldt zeker ook voor het hoofdonderwerp in 2021: de energietransitie. Ondanks de coronacrisis, stond de energietransitie weer volop in de schijnwerpers. Voor het eerst vond er dit jaar op ons Stedin-net congestie

plaats. Het is een onderwerp dat veel van onze aandacht vraagt en we doen er alles aan om die congestie binnen de perken te houden. Positief waren de ontwikkelingen rond de financiering, waarin we flinke stappen hebben gezet. We zijn dankbaar voor het vertrouwen dat we hebben gekregen van onze aandeelhouders. Met hen willen we de komende jaren kijken hoe we de financiële uitdagingen van de energietransitie het hoofd bieden.

Want linksom of rechtsom zijn er meer middelen nodig om de klimaatdoelstellingen te halen. Als we niet genoeg geld hebben en wanneer er niet meer ruimte en flexibiliteit komt vanuit wet- en regelgeving, kunnen we het tempo van de energietransitie simpelweg niet bijhouden. Wat ons betreft is dat een onwenselijke situatie. Naast middelen zijn er ook genoeg goede professionals en beschikbare materialen nodig. Om dit alles te realiseren, hebben we de hulp nodig van anderen. Samen veerkrachtig vooruit is dus vooral het devies. Met overheden, met marktpartijen, met klanten. Alleen samen zorgen we ervoor dat er voldoende financiering is, dat (vergunnings)trajecten vlot verlopen en dat we een zo goed mogelijke service bieden aan onze klanten.

Naast de energietransitie is er binnen Stedin nog een belangrijke transitie gaande: de integratie van DNWG op 1 januari 2022. Vanaf die dag kleurde Zeeland geel, wordt Enduris Stedin en zijn we één grote Stedin Groep. De voorbereidingen hiervoor zijn tot dusver soepel verlopen, daar mogen we trots op zijn. Ik hoop dat we over en weer van elkaar blijven leren. We heten onze collega's uit Zeeland dan ook van harte welkom!

Dit jaar zijn er al enorme stappen gezet om veerkrachtig vooruit te komen; 2022 zie ik dan ook met veel vertrouwen en energie tegemoet.

Namens de raad van bestuur,
Koen Bogers

Terminologie

Waar we in dit verslag spreken over ‘wij’, de ‘netwerkgroep’ of ‘Stedin Groep’, hebben wij het over Stedin Holding N.V. en haar dochterondernemingen. Met ‘Stedin’ verwijzen we naar Stedin Netbeheer. Met ‘DNWG Groep’ verwijzen we naar de dochterondernemingen Enduris Netbeheer en DNWG Infra.

Jaaroverzicht 2021

1e kwartaal

4 februari - De 'Systeemstudie Energie-infrastructuur Zuid-Holland' geeft een breed beeld van de toekomstige energievoorziening: van woningen tot industrie, van energievraag tot aanbod. Opdrachtgevers Stedin, Havenbedrijf Rotterdam en Provincie Zuid-Holland namen de studie in ontvangst.



24 februari - De raad van commissarissen heeft Koen Bogers tot nieuwe CEO en Trudy Onland tot nieuwe COO benoemd van Stedin Groep. Koen Bogers (51) volgt daarmee Marc van der Linden op die per 1 juni zijn functie neerlegt. Trudy Onland (46) volgt Judith Koole op.

16 maart - Aan de noordzijde van de Vlissingse haven is op één dag anderhalve kilometer aan buizen onder de Quarleshaven in het Sloegebied gelegd. Met deze ondergrondse stroomsnelweg kunnen nieuwe zonne- en windenergieprojecten aangesloten worden op het elektriciteitsnet.



23 maart - Stedin Groep geeft met succes een eeuwigdurende achtergestelde hybride obligatie van € 500 miljoen uit.

26 april - Met de nieuwe Stedin Gebiedsanalysetool ondersteunt Stedin gemeenten bij de warmtetransitie. De tool berekent het optimale alternatief om woningen zonder aardgas te verwarmen.

2e kwartaal

25 juni - De aandeelhouders van Stedin Groep versterken het vermogen van het netwerkbedrijf met € 200 miljoen in de vorm van cumulatief preferente aandelen. Om alle investeringen in de energietransitie te kunnen blijven doen en onze netten te onderhouden is versterking van het eigen vermogen van Stedin nodig.

1 juli - De Regionale Energiestrategieën zijn opgeleverd. De plannen hebben forse impact op het elektriciteitsnet. Het afgesproken klimaatdoel voor duurzame opwek op land is haalbaar als alle partijen nu starten met de uitvoering.



16 juli - 208 technische talenten die in 2021 door onze Bedrijfsschool zijn opgeleid, namen hun felbegeerde MBO-diploma in ontvangst.

3e kwartaal

2 september - Stedin start de bouw van een extra verdeelstation op het bedrijventerrein Dordtse Kil. Door de snelle ontwikkeling van grote zonnedaken op bedrijfshallen in het gebied is de maximale capaciteit van het elektriciteitsnet bereikt. Om de capaciteit te vergroten is een extra station nodig dat naar verwachting in 2025 gereed is.

20 september - De ACM publiceert haar methodebesluiten voor de regionale netbeheerders en TenneT. De netbeheerders hebben aangedrongen op aanpassing van het bestaande reguleringsmodel omdat dit onvoldoende aansluit bij de taken van de netbeheerders in het faciliteren van de energietransitie. Ondanks een aantal duidelijke tegemoetkomingen van de ACM, voorzien deze besluiten nog onvoldoende in wat nodig is.

1 oktober - Stedin is uitgeroepen tot 'Vitaalste Vakbedrijf 2021'. Met deze verkiezing zet WENB organisaties in het zonnetje die veel inspanningen leveren om hun werknemers op fitte en vitale wijze inzetbaar te houden voor werk.



4^e kwartaal

12 oktober - Het hoogspanningsnet in Utrecht bereikt de grens voor teruglevercapaciteit. Daardoor is tijdelijk geen ruimte voor nieuwe aanvragen voor het transport van groene stroom van bijvoorbeeld wind- of zonneparken of grote zonnedaken. TenneT gaat de komende jaren het netwerk aanpassen om meer ruimte te maken op het net, onder andere door het plaatsen van slimme transformatoren.



12 oktober - Een complexe middenspanningsstoring in de gemeente Stichtse Vecht zorgde ervoor dat 5.420 klanten zonder stroom zaten. De storing duurde ruim 13 uur. De oorzaak was een defecte kabel.

28 oktober - Onze CFO, Danny Benima ondertekent de charter Diversiteit in Bedrijf van de SER. We willen dat ons werknemersbestand net zo divers is als onze leefwereld, waarbij wij zichtbare en onzichtbare verschillen tussen medewerkers erkennen en respecteren.

1 november - We betrekken de samenleving steeds meer bij investeringen in het energiesysteem. Ons concept-investeringsplan 2022 wordt gepubliceerd, zodat landelijke en regionale partijen hun vragen en opmerkingen hierover met ons kunnen delen. De investeringen zijn nodig om ons net op het huidige hoge peil te houden en om de complexe opgave van de energietransitie te realiseren.

9 november - Stedin Groep geeft voor de tweede keer met succes een groene obligatie uit. De € 500 miljoen die hierdoor ter beschikking komt is gekoppeld aan investeringen die Stedin Groep doet in duurzame projecten.

4 december - Nieuwsuur maakt een item over personeelstekorten in de energietransitie. Bij onze Bedrijfsschool komen ze kijken wat wij doen in het opleiden van technisch personeel. Koen Bogers: 'Het werkpakket is verdubbeld ten opzichte van 5 jaar geleden'. Er moet volgens Stedin een masterplan komen om jongeren naar techniek 'te krijgen'.



31 december - De laatste dag dat de Zeeuwse netbeheerder de naam Enduris draagt. Stedin Groep nam in 2017 Enduris en de energienetwerkactiviteiten van DNWG over. De samenwerking is zo ver dat we vanaf nu gezamenlijk stafdiensten en netbeheeractiviteiten uitvoeren onder één naam: Stedin.

Over ons

Profiel

Ruim 2,3 miljoen particuliere en zakelijke klanten rekenen op Stedin Groep voor hun energievoorziening, dag en nacht. We zijn er trots op dat onze netten een leveringsbetrouwbaarheid hebben van 99,9964%.

Stedin Groep in de energieketen

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

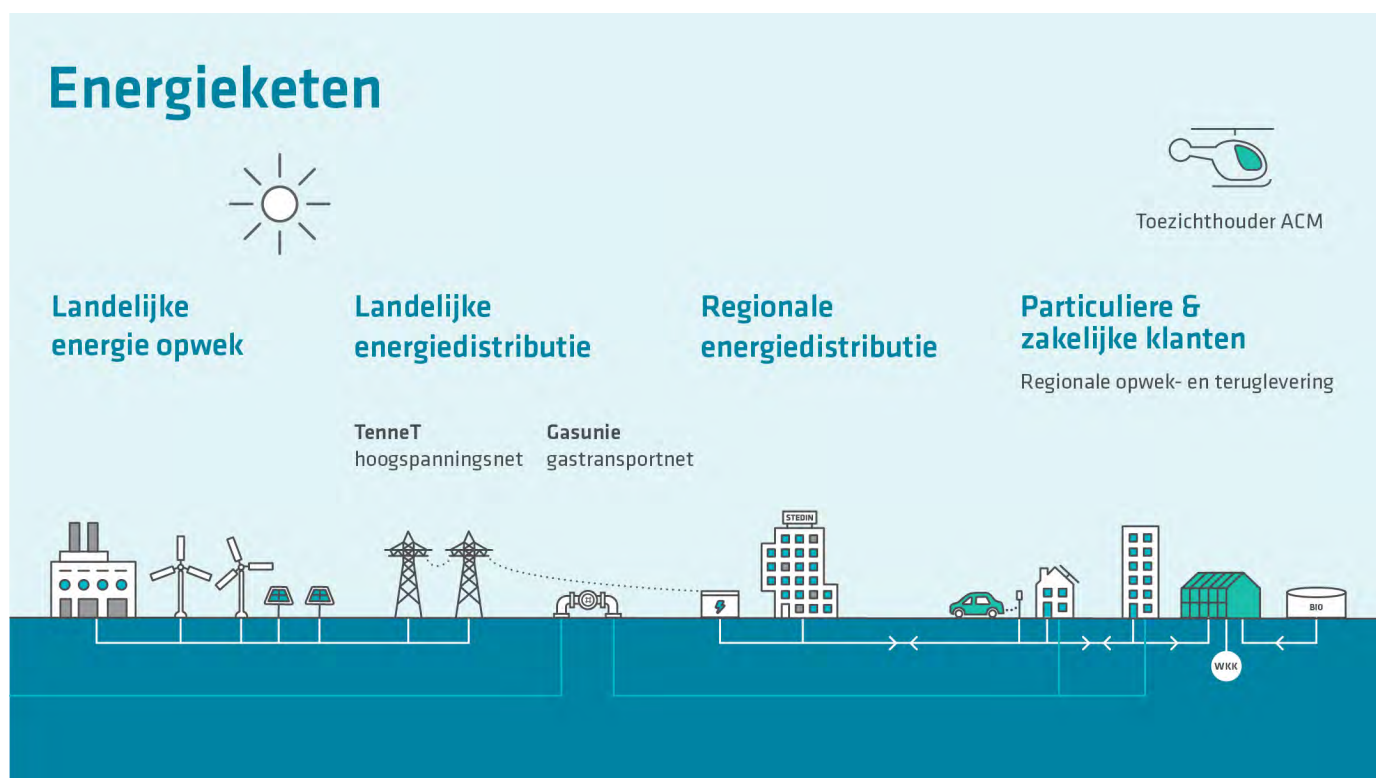
Onze klanten produceren ook steeds vaker zelf duurzame energie die ze terugleveren aan ons net. Zo zijn we

samen onderdeel van een belangrijke maatschappelijke verschuiving naar een schone economie die gebaseerd is op hernieuwbare bronnen.

Stedin Groep is een publieke organisatie waarvan de aandelen in handen zijn van 44 gemeenten. Met onze aandeelhouders en andere stakeholders werken we samen om de energietransitie te realiseren. Stedin Groep opereert en is gevestigd in Nederland. We voeren als netbeheerder gereguleerde activiteiten uit en daarnaast als groep enkele niet-gereguleerde activiteiten met een sterke relatie tot de energie-infrastructuur. Ons hoofdkantoor is gevestigd op Blaak 8, 3011 TA in Rotterdam.

Ons verzorgingsgebied

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



Activiteiten Stedin Groep

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

Netbeheer

Stedin en Enduris zijn tot 31 december 2021 de twee onafhankelijke netbeheerders binnen Stedin Groep. Zij opereren naast vijf andere regionale netbeheerders in een gereguleerde markt. Iedere regionale netbeheerder is een monopolist binnen zijn verzorgingsgebied. Regulering houdt in dat de taken die de netbeheerders uitvoeren in de Nederlandse wetgeving zijn vastgelegd en dat de tarieven die ze daarvoor mogen vragen, bepaald worden door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Het reguleringsmodel stimuleert netbeheerders door middel van een benchmarkvergelijking om zo goed mogelijk te presteren op het gebied van efficiëntie en kwaliteit.

Stedin

Stedin realiseert als netbeheerder een veilige, betrouwbare en betaalbare energievoorziening voor haar ruim 2 miljoen klanten. Bij Stedin werken 4.331 medewerkers. Dit zijn 3.651 interne medewerkers (man: 3.003; vrouw: 648), en 680 externe medewerkers (man: 532; vrouw: 148).

Enduris

Binnen DNWG Groep (Enduris en DNWG Infra) beheert netbeheerder Enduris het energienet voor zo'n 200.000 Zeeuwse huishoudens en bedrijven. Bij DNWG Groep werken 635 medewerkers. Dit zijn 537 interne medewerkers (man: 451; vrouw: 86), en 98 externe medewerkers (man: 70, vrouw 28).

Faciliteren energiemarkt

Het hoort bij onze maatschappelijke rol om als netbeheerder en onafhankelijke partner van marktpartijen (energieleveranciers) de vrije energiemarkt te faciliteren. Dat houdt onder andere in dat onze elektriciteits- en gasnetten onder gelijke voorwaarden toegankelijk zijn voor iedere energieleverancier. Consumenten hebben een vrije keuze in hun energieleverancier. De concurrentie die hierdoor ontstaat, zorgt voor scherpe energieprijzen. Daarvan profiteert de consument.

Netbeheerders administreren het energiesysteem. Dit betekent dat wij de marktpartijen inzicht geven in het

verbruik en terugleveren van energie door klanten. Hierdoor kunnen klanten zorgeloos wisselen van energieleverancier, hebben zij inzicht in hun energieverbruik en is het eenvoudig om energie terug te leveren. Energieleveranciers zijn met onze meetgegevens in staat om de juiste facturen te versturen naar hun klanten.

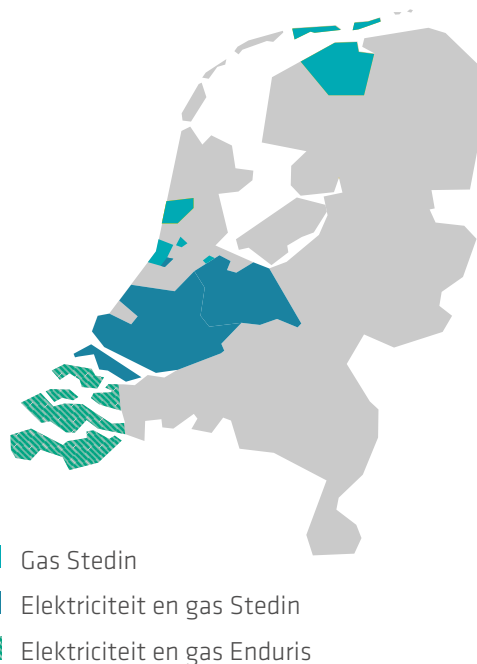
Niet-gereguleerde activiteiten

Een niet-gereguleerde activiteit wordt alleen in ons portfolio opgenomen als de activiteit aantoonbaar waarde toevoegt voor efficiënt netbeheer, als er in de markt een leemte bestaat en als Stedin Groep uniek gepositioneerd is voor het uitvoeren van deze activiteit. Daarnaast geldt er een minimale rendementseis voor wat betreft investeringen in niet-gereguleerde activiteiten en zijn eventuele partners in deze activiteiten voldoende betrouwbaar, integer, van goede naam en kredietwaardig.

De niet-gereguleerde activiteiten dragen voor 3,3% bij aan de omzet (2020: 3,6% / 2019: 5,1%).

NetVerder

Wettelijk is bepaald dat gereguleerde activiteiten voor gas en elektriciteit niet onder dezelfde vlag uitgevoerd mogen worden als voor andere energie-infrastructuren (zoals stoom, biogas, CO₂ en warmte). Daarom zijn deze activiteiten in 2019 ondergebracht in een zelfstandig merk binnen Stedin Groep; NetVerder. NetVerder stimuleert de energietransitie met het



■ Gas Stedin

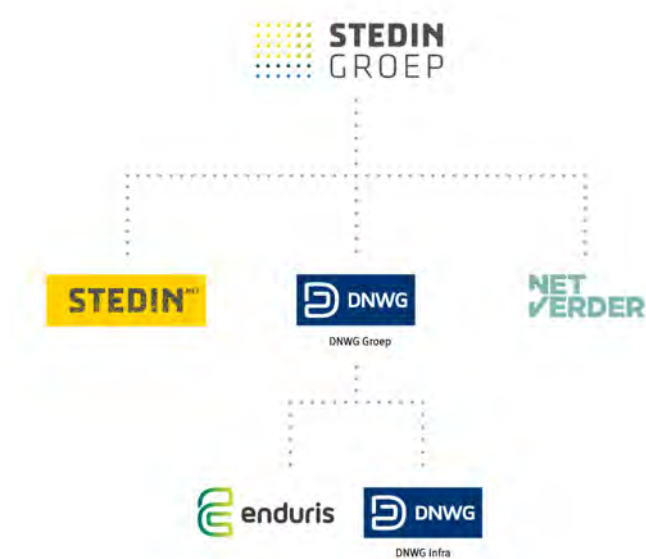
■ Elektriciteit en gas Stedin

■ Elektriciteit en gas Enduris

ontwikkelen, realiseren en onderhouden van energie-infrastructuren voor warmte, stoom en biogas. Ook verdiept NetVerder zich in onafhankelijk transport en distributie van andere nieuwe energievormen en -dragers. NetVerder is een zelfstandig onderdeel van Stedin Groep. Bij NetVerder werken 7 medewerkers. Dit zijn 6 interne medewerkers (man: 6; vrouw: 0), en 1 externe medewerker (man: 1, vrouw: 0).

DNWG Infra

Binnen DNWG Groep is DNWG Infra de serviceprovider die de elektriciteits- en gasnetwerken aanlegt en onderhoudt in Zeeland, in opdracht van Enduris. Daarnaast voert DNWG Infra onderhoud en beheer uit aan de aan haar toevertrouwde netwerken van andere netbeheerders (bijvoorbeeld voor Evides Waterbedrijf, Stedin en TenneT) en van industriële klanten. De commerciële meetdienst TUMS is op 1 augustus verzelfstandigd en per 10 februari 2022 verkocht aan Censo. Censo is per 1 januari 2022 de nieuwe eigenaar van TUMS Meetdiensten.



Organogram Stedin Groep tot en met 31-12-2021

Joint ventures

Voor specifieke activiteiten vormen we joint ventures met andere partijen.

Utility Connect

Utility Connect B.V. is een joint venture met netwerkgroep Alliander. Dit bedrijf zorgt met een eigen draadloos

telecommunicatienetwerk voor het uitlezen van meetgegevens van de slimme meter en voor het communiceren met smart-grid toepassingen. Hiermee kunnen we meetgegevens aanleveren aan marktpartijen en energiestoringen verkorten en voorkomen.

TensZ

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

TeslaN

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

Als onderdeel van de integratie van Stedin Groep en DNWG Groep fuseren TensZ en TeslaN op 1 januari 2022 tot één organisatie die verder gaat onder de naam TensZ.

Stichting Zeeuwse Publieke Belangen

De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen is een unieke samenwerking tussen de Provincie Zeeland, de Zeeuwse gemeenten en Stedin Groep. De stichting is opgericht om de afspraken in het kader van de verkoop van DNWG aan Stedin Groep over onder andere werkgelegenheid, energievoorziening en energietransitie te borgen. Om de energietransitie in Zeeland te stimuleren stelt de stichting budget beschikbaar. Een overzicht van de initiatieven is te vinden op de [site van de stichting](#).



Organogram Stedin Groep vanaf 1-1-2022

Stedin en DNWG één organisatie in 2022 - Samen sterker

Stedin en DNWG zijn op 1 januari 2022 samen. Vanaf die datum voeren we gezamenlijk stafdiensten en netbeheeractiviteiten uit onder één naam: Stedin. De naam Enduris houdt dan op te bestaan. De uitvoeringsorganisatie blijft voorlopig regionaal georganiseerd.

Ontwikkelingen in 2021

In de eerste helft van het jaar is bepaald welke functies de medewerkers van DNWG per 1 januari 2022 binnen Stedin krijgen. Medewerkers van de operationele afdelingen blijven voorlopig hun werkzaamheden in Zeeland uitvoeren onder de naam DNWG. Zij integreren op een later moment. De niet gereguleerde activiteiten van DNWG zijn dit jaar verder afgebouwd of verkocht. Zo zijn de transformatoren en commerciële activiteiten van Storing & Onderhoud verkocht aan Joulz Infradiensten B.V. Het draagvlak voor de integratie is nog steeds voldoende, zo blijkt uit twee vervolgenquêtes dit jaar onder medewerkers van DNWG. Natuurlijk willen medewerkers graag weten waar ze aan toe zijn. Op 1 november hebben zij een brief ontvangen met daarin de effecten van de overgang naar Stedin voor hun functie, salarisschaal en persoonlijke arbeidsvoorwaarden.

Synergie

Financieel moet de samenvoeging een voordeel van ruim € 100 miljoen opleveren over een periode van 8 à 10 jaar. Het resultaat vanaf 2018 tot en met 2021 is € 40 miljoen. De grootste synergievoordelen behalen we als we daadwerkelijk één organisatie zijn. We realiseren deze voordelen door:

- Operationele kosten te verlagen door werkwijzen en processen aan te passen, bijvoorbeeld door het uitbouwen van multidisciplinair werken;
- Alle inkoopprocessen en aanbestedingen gezamenlijk uit te voeren;
- Aanpassing van onderhouds- en vervangingstermijnen, gebaseerd op kennis en data van beide bedrijven;
- Gezamenlijk gebruik te maken van fiscale en financiële regelingen op groepsniveau;
- Dezelfde ondersteunende werkzaamheden voor Stedin en DNWG samen te doen.

Afronding van de integratie

De integratie van staven en netbeheer van DNWG in Stedin is 1 januari 2022 voor een belangrijk deel afgerond. DNWG-medewerkers zijn op 1 januari 2022 met al hun rechten en plichten over gegaan naar Stedin Groep. Hiervoor is een overgangprotocol opgesteld dat ervoor heeft gezorgd dat arbeidsvoorwaarden vanaf die datum voor alle huidige en toekomstige Stedin-medewerkers gelijkwaardig en uniform zijn.



Het kantoor van DNWG in Goes is verbouwd, verduurzaamd en opgeleverd in de huisstijl van Stedin. Een mooie plek om te werken in het geïntegreerde bedrijf.

2021 in cijfers



Beter netbeheer

2021	2020
Uitvalduur	
19	26
Elektriciteit (in min)	
29	26
Gas (in sec)	
Klantgemak	
75%	74%
Leveringsbetrouwbaarheid (in %)	
99,9964	99,9951
Groei verzwaren en verlichten kleinverbruikaansluitingen	
23%	*



Energietransitie mogelijk maken

2021	2020
Investerings (mln)	
€ 687	€ 620
Elektrisch rijden	
2.791	2.012
Groei aantal kleinverbruikaansluitingen inclusief Enduris	
Duurzame opwek zon (in MW)	
600	*
Zonne-energie aangesloten in het jaar	
Duurzame opwek wind (in MW)	
69	*
Windenergie aangesloten in het jaar	

* Nieuw toegevoegd in 2021



Duurzame bedrijfsvoering

2021	2020
Medewerkertevredenheid	
7,6	8,0
Bevlogenheid	
7,8	8,1
Betrokkenheid	
Veiligheid LTIR	
0,54	0,40
Aantal bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren	
Veiligheid RIF	
0,76	0,70
Aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren	
Reductie CO₂-uitstoot bedrijfsvoering	
-45%	-28%
Exclusief gasnetverliezen	
Aantal ingevulde participatiebanen	
94	*



Financieel resultaat

2021	2020
Bedrijfsopbrengsten (mln)	
€ 1.279	€ 1.229
Solvabiliteit	
45,6%	43,0%
Balanstotaal (mln)	
€ 8.182	€ 7.572
FFO/Netto schuldpositie	
11,3%	12,0%

Strategie

Als netbeheerder van gas- en elektriciteitsnetten zorgen wij voor een vitale infrastructuur. Met een kleine 5.000 collega's staan we voor de taak om te investeren in de energietransitie en om de kwaliteit van onze netten op de langere termijn in stand te houden. Het overgaan op hernieuwbare bronnen zorgt voor nieuwe vragen en uitdagingen waarvoor oplossingen nodig zijn. Als we samen veerkrachtig vooruit gaan, lukt dat.

Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt

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

De energietransitie versnelt merkbaar en het Klimaatakkoord krijgt invulling in de vorm van Regionale Energiestrategieën (RES), Cluster Energiestrategieën (CES), transitievisies warmte en andere plannen. Toch gaat het nog niet snel genoeg, en de politiek en beleidsmakers hebben dat beeld bevestigd op de klimaatconferentie in Glasgow afgelopen november. De Europese Unie heeft in 2021 haar doelen naar boven bijgesteld en streeft nu naar 55% netto vermindering van uitstoot van broeikasgas in 2030 ten opzichte van 1990. Daarvoor heeft de Europese Commissie het maatregelenpakket Fit for 55 gepresenteerd. Ook de Nederlandse overheid heeft in het regeerakkoord ambitieuzere doelen geformuleerd. In de Klimaatwet is 55% vermindering als doel opgenomen en in het beleid wordt uitgegaan van 60% reductie.

De sector

We zien grootschalige duurzame opwek vorm krijgen op zee en land. Windparken op zee worden ontwikkeld met 'aanlandingspunten' op het hoogspanningsnet. Op land zien we wind- & zonneparken terugkomen in de RES. Het totale vermogen van zonnepanelen op daken van woningen is in 2021 bijvoorbeeld met 28% gegroeid. De gebouwde omgeving is en blijft een complex speelveld, getuige op de diversiteit van de gebouwen en van de stakeholders, maar ook vanwege de vaak hoge kostprijs voor verduurzaming. In het werkgebied van Stedin en Enduris heeft een ruime meerderheid van de gemeenten een transitievisie warmte, maar de stap naar het concretiseren in projecten moet vaak nog worden gezet. Een goed geslaagd voorbeeld is het Zeeuwse Uitvoeringsprogramma RES 1.0. In dit programma hebben we samen-

gewerkt met gemeenten, het Zeeuwse MKB, de provincie, maatschappelijke organisaties en het waterschap om prioriteiten te bepalen. Dit uitvoeringsplan beschrijft de doelen en projecten waar minimaal de komende twee tot drie jaar op ingezet wordt om in 2030 de klimaatdoelen te halen. Aan de industriële kant zijn we betrokken bij de CES van onder andere Rotterdam-Moerdijk en Terneuzen. Voor beide zijn er plannen met concrete projecten die de komende 5-7 jaar gerealiseerd worden. De impact hiervan is voor een belangrijk deel op het hoogspanningsnet van TenneT. Het deel dat voor op ons betrekking heeft, past vooralsnog binnen de scenario's die we hadden voorzien. De impact van het regeerakkoord hierop zal nog moeten blijken.

De toename in elektrisch vervoer is duidelijk merkbaar. De laadinfrastructuur groeit in hoog tempo en op meerdere plaatsen weten we met slim laden netverzwaringen te voorkomen of in ieder geval uit te stellen. Daarnaast zien we dat de elektrificatie van het (openbaar) busvervoer steeds meer vorm krijgt.

Netcapaciteit en spanningskwaliteit

In 2021 is congestie opgetreden in de regio Middelharnis, op bedrijventerreinen in Dordrecht en in Utrecht. Deze laatste is veroorzaakt door de transportbeperking die TenneT ons oplegt vanwege capaciteitstekort in het hoogspanningsnet. Meer problemen met onze transportcapaciteit en spanningskwaliteit dreigen. We hebben daarom actief deelgenomen in het proces van het opstellen van de RES'en en doorrekeningen gemaakt om aan te geven waar we capaciteitsproblemen verwachten. We investeren nu en in de toekomst flink in netverzwaring om de plannen in de regio's te faciliteren.

Daarnaast zien we dat veel gemeenten inzetten op het benutten van dakoppervlakken om daar zonnepanelen te plaatsen. Wij denken dat een aantal zaken nodig is om de situatie de komende jaren beheersbaar te houden. Enerzijds het op rijksniveau programmeren en prioriteren van

duurzaamheidsontwikkelingen, om regie te houden op infrastructuur. Anderzijds is het van belang dat de kapitaalpositie van netbeheerders versterkt wordt om investeringen te kunnen blijven financieren. Ook is van belang dat systeem- en infrakosten aan het begin van duurzaamheidstrajecten worden meegenomen. Hiermee kan bijvoorbeeld in de SDE++-regeling rekening worden gehouden.

Wet- en regelgeving & Politiek

Zowel op EU- als op landelijk niveau moeten de doelen en beleidsrichtingen de komende jaren verder concreet gemaakt worden. Het ministerie van Energie & Klimaat (voorheen Economische Zaken en Klimaat) heeft voor deze nieuwe wetgeving de Energiewet 1.0 opgesteld waarin ook meteen de Elektriciteits- en Gaswet worden samengevoegd. Deze is na formele consultatie nog steeds in ontwikkeling. Een impactanalyse van de Energiewet 1.0 heeft bevestigd dat deze wet praktisch alle processen van de netbeheerder in meer of mindere mate raakt. Implementatie vindt de komende jaren plaats.

Een aangrenzende wet die nog in bewerking is, is de Wet Collectieve Warmte (WCW). Collectieve warmte in de vorm van warmtenetten is een belangrijk onderdeel van de energietransitie. Zeker in het verzorgingsgebied van Stedin Groep zijn warmtenetten op grote schaal een realistisch toekomstbeeld. Zij staan hoog op de agenda van meerdere gemeenten en kunnen bijdragen aan het oplossen van het elektriciteitstekort dat in een aantal regio's speelt. Het besluit om een warmtetransportleiding tussen Rotterdam en Den Haag te realiseren geeft ook een impuls aan warmtenetten.

Het is qua infrastructuur in Nederland enorm druk in de ondergrond en dat wordt steeds meer onderdeel van de maatschappelijke afwegingen in de energietransitie. Dit kan leiden tot het verleggen en/of vervangen van bestaande infrastructuur. Stedin ziet dan ook de vitale infrastructuren van elektriciteit, gas en warmte op de lange termijn steeds meer naar elkaar toe groeien. Daarmee worden ook de aanleg en het beheer van warmtenetten logische taken voor een netwerkgroep. Gemeenten willen verruiming van de mogelijkheden en willen graag een model met onafhankelijk publiek netbeheer. Wij onderschrijven dit model: het is een goede optie en sorteert voor op een toekomst waarin energiedragers naar elkaar toegroeien.

Er is nog veel onzekerheid rondom wet- en regelgeving. Enerzijds wordt door zowel de EU als het Rijk de doelen naar

boven bijgesteld, anderzijds is er nog veel onduidelijk rondom de concrete uitwerking. Bijvoorbeeld over de verdeling van de kosten van de transitie en de exacte taken en verantwoordelijkheden rondom warmtenetten. De strategische impact daarvan op Stedin Groep is aanzienlijk. We houden in onze strategie rekening met verschillende scenario's en dit beïnvloedt onze investeringsplannen.

De doorlooptijden van projecten zijn te lang, met name door vergunningsprocedures. Ongeveer 70% van de doorlooptijd bestaat uit besluitvormingsprocedures. Dit heeft impact op de snelheid waarmee we de energietransitie mogelijk kunnen maken. Netbeheer Nederland heeft dit probleem meermaals aangekaart en in 2020 is een oproep gedaan om deze proceduredtijd te halveren. In juni 2021 deden de netbeheerders een appèl op de formerende partijen om wet- en regelgeving aan te passen om verbouwing van het elektriciteitsnet te versnellen. In oktober stelden ze een 'fast lane' voor, voor versnelde afhandeling van procedures. In juni 2021 pleitte Ed Nijpels, voorzitter van het Klimaatakkoord, voor een 'noodwet'. In juli 2021 is in de Tweede Kamer een motie ingediend om de doorlooptijden te versnellen.

Sociaaleconomische aspecten

We hebben in 2021 ervaren dat een combinatie van geopolitieke factoren, het dichtdraaien van de gaskraan in Groningen en het achterblijvende tempo van verduurzaming een kwetsbaarheid heeft bloot gelegd. De betaalbaarheid van energie is onder andere door de verminderde beschikbaarheid van aardgas, onder druk komen te staan en er was sprake van marktverstoring door faillissementen. Particulieren kregen te maken met afsluiting door een failliete leverancier of energie-armoede. Door de hogere energieprijzen zijn ook de kosten voor onze netverliezen opgelopen. De inkoopstrategie voor netverliezen is het afgelopen jaar aangepast waardoor het risico hierop sterk is terug gebracht en geen strategische belemmering meer vormt.

Verder zien we dat vergrijzing en schaarste aan technisch personeel een onverminderde uitdaging is en blijft. Dit geldt niet alleen voor ons, maar voor veel sectoren en daarmee is het een landelijk probleem waar we samen met alle partners aan moeten werken. Dat betekent samenwerken met onder andere het Rijk, met het beroepsonderwijs en binnen de sector. Inmiddels lijkt deze uitdaging voor de transitie een even grote uitdaging als het financieringsvraagstuk.

Op dit moment hebben netbeheerders te kampen met schaarste aan materialen. Als we materiaal tekort komen, kan het gebeuren dat we vertraagd net-aanpassingen en

klantvragen uitvoeren, waardoor we een beperkende factor in de energietransitie zijn. De prijzen voor staal zijn het afgelopen jaar met ongeveer 70% gestegen, door onzekerheid over het voortbestaan van een aantal staalfabrieken en een toenemende vraag naar staal wereldwijd. Ook de prijzen voor koper stijgen naar verwachting door de toenemende vraag vanwege de energietransitie en verminderd aanbod van koper door beperkte mijnopeningen. Deze hogere prijzen maken onder andere dat we forse kostenstijgingen zien op onze projecten in een bandbreedte van 5% tot soms wel 80%. We blijven als Stedin deze wereldwijde tekorten op diverse grondstoffen monitoren. We focussen hierbij op onderlinge kennis-uitwisseling met de sector en andere marktpartijen om te anticiperen op mogelijke materieeltekorten. Stedin wordt op dit moment nog niet hard geraakt door de materiaal-schaarste, maar het vergt wel maximale inspanning om hierop te anticiperen.

Covid-19 heeft in 2021 wederom impact gehad en dat verwachten we ook in 2022. Enerzijds is de strategische impact van het virus indirect: de transportvraag en de snelheid van de energietransitie wordt voor een groot deel bepaald door de economische groei en de impact van het virus daarop. Anderzijds is de impact direct en hebben we onze manier van werken aangepast. Inmiddels is 50% thuiswerken voor kantoorpersoneel de nieuwe norm en heeft Stedin dit 'hybride werken' vormgegeven in Stedin@work. Met dit beleid kan worden 'meegeveerd' met de dynamiek van het virus en tijdelijke aanscherping van landelijke maatregelen. Daarnaast heeft het virus invloed op de werkzaamheden buiten en bij klanten. Denk aan bijvoorbeeld de 1,5 meter-regel bij werkzaamheden en bezoek bij klanten. Onze bedrijfsprocessen en protocollen zijn hierop aangepast. Ook bracht Covid-19 met zich mee dat we uitdagingen hadden rondom de bezetting. Dit heeft onze operationele performance in 2021 niet structureel belemmerd.

Technologie+

We zien dat een aantal technologieën volwassen worden en qua prijsstelling langzaam maar zeker bereikbaarder zijn voor consumenten en bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn zonnepanelen, elektrische auto's, (hybride) warmtepompen en slimme apparaten voor thuis (domotica). De beschikbaarheid van betrouwbare data is steeds belangrijker om technologieën goed te laten functioneren en om nieuwe transacties mogelijk te maken. Het vraagt om extra investeringen in onze elektriciteitsnetten en om realtime besturing van het net. Een slim te besturen net en een geïntegreerd energiesysteem hebben de toekomst. Daarbij kijken we natuurlijk ook vooruit naar aankomende innovaties op het gebied van systeemintegratie.

Natuurlijke omgeving

Het Fit for 55-programma van de Europese Commissie is geen luxe maar noodzaak. Particuliere en zakelijke klanten en ook onze gemeentelijke aandeelhouders en investeerders hechten steeds meer waarde aan verduurzaming. We krijgen dan ook meer vragen over duurzame inpassing van infrastructuur in een steeds drukker wordende stedelijke omgeving.

Herijking strategie

In 2021 zijn we gestart met een herijking van onze duurzaamheidsstrategie. Biodiversiteit is toegevoegd als strategisch thema en ook klimaatadaptie speelt een rol in de organisatie. We concretiseren dit onder andere in beleid voor verduurzaming van onze infrastructuur. Daarbij blijkt dat maatregelen vaak helpen om technische uitdagingen op te lossen, zoals hittestress.



SWOT-analyse

Onze SWOT-analyse laat zien waar voor Stedin de kansen en bedreigingen liggen. Deze hangen samen met de 'Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt' die aan de basis liggen van onze strategie. De manier waarop we omgaan met de bedreigingen staat beschreven in het hoofdstuk [Risicomanagement](#).

Sterkten

- Centrale positie in energielandschap
- Leveringsbetrouwbaarheid
- Betrokken en bevlogen medewerkers
- Aantrekkelijke werkgever
- Kennis en expertise in energiesysteem

Kansen

- Strategische leveranciersrelaties aangaan
- Ontwikkelen en inzetten van disruptieve technologieën en toepassing nieuwe energiedragers
- Tariefstructuur van de toekomst
- Voorspelbaarheid investeringen vergroten door betere klantvraagvoorspelling
- Integrale afweging bij investeringen maken tussen elektriciteit, gas of toekomstige energievormen
- Toekomstbestendig netbeheer door datagedreven voorspellingen en besluitvorming
- Effectiever en efficiënter worden door ketengericht te gaan werken

SWOTANALYSE

Zwakten

- IT/OT landschap van de toekomst
- Beschikbaarheid en kwaliteit van data
- Verouderde assets
- Planning gasinvesteringen
- Hoeveelheid aansluit- en transportcapaciteit
- Sturing op gedrag en cultuurwaarden

Bedreigingen

- Cyberaanval met schade aan maatschappij en bedrijfsvoering
- Onzekerheid implicaties veranderende (E&G) wet- en regelgeving (NL en/of EU)
- Toenemende druk om op langetermijn de 'A'-categoriecreditering (bij S&P) in stand te houden
- Tekort aan technisch personeel op de arbeidsmarkt
- Druk in de buitenruimte en in de ondergrond

Missie, visie en strategie

Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie. Dat is onze missie. We zijn ervan overtuigd dat we de energietransitie mogelijk kunnen maken door ons te richten op onze kerntaken voor (toekomstig) netbeheer en met excellente dienstverlening aan onze 2,3 miljoen klanten. We richten ons daarbij op de volgende drie strategische speerpunten: beter netbeheer, energietransitie mogelijk maken en duurzame bedrijfsvoering.



Beter netbeheer

We willen onze kerntaken steeds beter uitvoeren. Zodat we 365 dagen per jaar 24/7 energie leveren en tot de netbeheerders met de allerbeste netten van de wereld blijven behoren. Ook als de vraag naar elektriciteit blijft groeien en duurzame energie andere eisen aan ons net stelt. We willen bovendien dat de energie-infrastructuur zo betaalbaar mogelijk blijft: voor nu en voor de volgende generaties. En dat iedereen tevreden is over onze dienstverlening, van gezinnen tot de grootste bedrijven.



Energietransitie mogelijk maken

We willen zorgen voor toekomstbestendige netten die mee kunnen in de energietransitie. Daarnaast delen we waar mogelijk onze netinformatie met andere partijen in de markt en met gemeenten. Dit helpt hen de juiste keuzes te maken om de energietransitie waar te maken. Want alleen samen kunnen we de energietransitie realiseren. We zien dat het tempo van onze investeringen en daarmee de hoeveelheid werk sneller oploopt, onder meer doordat de Europese klimaatambities omhoog zijn bijgesteld. Dit vraagt veel van de organisatie.



Duurzame bedrijfsvoering

Als ambassadeur van de energietransitie streven we zelf ook naar een duurzame bedrijfsvoering. Met veilige werkomstandigheden, vakbekwame medewerkers en het aantrekken en ontwikkelen van technici en talent, financiële gezondheid en een positieve impact op mens en milieu in overeenstemming met de One Planet-gedachte.

Onze strategische uitdagingen

Verbeteren kwaliteit van dienstverlening

We doen al veel goed, maar het moet en kan nog beter. Daarom monitoren we voortdurend waar we kunnen verbeteren. Door onze dienstverlening slimmer in te richten, kunnen we zowel sneller als efficiënter werken voor onze klanten. In de hoofdstukken [Beter netbeheer](#) en [Energietransitie mogelijk maken](#) lichten we toe hoe we deze uitdaging het hoofd bieden.

Financieel gezond zijn en blijven

Om de energietransitie te realiseren, is het belangrijk dat er maatschappelijk draagvlak blijft voor het onderwerp. Dat kan alleen door transparant te zijn over de kosten en de baten van de transitie en door met elkaar in gesprek te blijven over hoe we deze lasten als samenleving willen dragen. Meer hierover leest u in het hoofdstuk [Financieel, economische prestaties](#).

Hoeveelheid werk neemt toe, schaarste op arbeidsmarkt

De energietransitie betekent een forse toename van investeringen en dus werk. Dit heeft impact op hoe we ons personeelsbestand vormgeven. In het hoofdstuk [Goed werkgeverschap](#) leest u hier meer over.

Onze strategische initiatieven

De volgende vier initiatieven leveren een belangrijke bijdrage aan het realiseren van onze strategie:

1. Klantgerichte ketenorganisatie

Het slimmer besturen van ons werk door het onder te brengen in vier verschillende ketens, leidt tot een wezenlijke verbetering van de effectiviteit en efficiency. Dit helpt om de stijgende hoeveelheid werk aan te kunnen en mee te kunnen bewegen met de veranderende vraag van de klant. Door te gaan werken vanuit ketendoelen en resultaten stimuleren we binnen Stedin betere samenwerking en effectievere, efficiëntere en meer klantgerichte processen.

2. Multidisciplinair: efficiency en klanttevredenheid

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

3. Duurzame energietransitie; klaar voor de toekomst

Het hele energiesysteem overzien is essentieel in de energietransitie: welke klantvragen komen op ons af en welke dienstverlening past daarbij. Dit betekent volop in gesprek met provincies, gemeenten en marktpartijen om de mogelijke toekomstige vraag van klanten naar aansluitingen en netcapaciteit op te halen.

Deze informatie is belangrijk om trendanalyses te maken en investeringsbeslissingen te nemen. Ook helpen we klanten bij het maken van keuzes voor duurzame opwek, mobiliteit, flexibele capaciteit en warmte om de energietransitie mogelijk en betaalbaar te maken.

4. System operator; regisseur van het energiesysteem

Het initiatief System Operator levert inzicht in en prognoses over onze netten om congestie en problemen met spanningskwaliteit eerder te zien aankomen. Zo kunnen we deze voorkomen en/of verlichten. Het doorrekenen van onze

netten is hierbij belangrijk, zowel realtime voor de bedrijfsvoering als voor de lange termijn voor investeringsbeslissingen. We breiden onze rol als beheerder van fysieke netten uit met het beheer van de digitale informatiestromen. We wisselen steeds meer informatie uit met klanten, gemeenten, marktpartijen en andere netbeheerders over zaken zoals beschikbare netcapaciteit. Zo worden wij een regisseur van het energiesysteem: een system operator.

De geboekte resultaten op het gebied van deze initiatieven komen terug in het [hoofdstuk Resultaten](#).

Herijking strategie

De huidige strategie is vastgelegd voor een periode van vijf jaar (2018 – 2022). Er wordt op dit moment gewerkt aan een nieuwe strategie voor de periode 2023 – 2027. Deze wordt in 2022 gelanceerd.



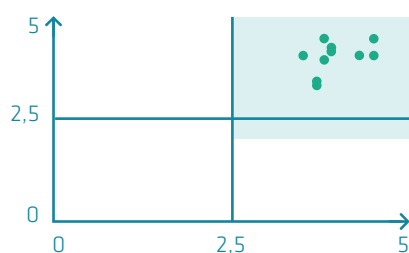
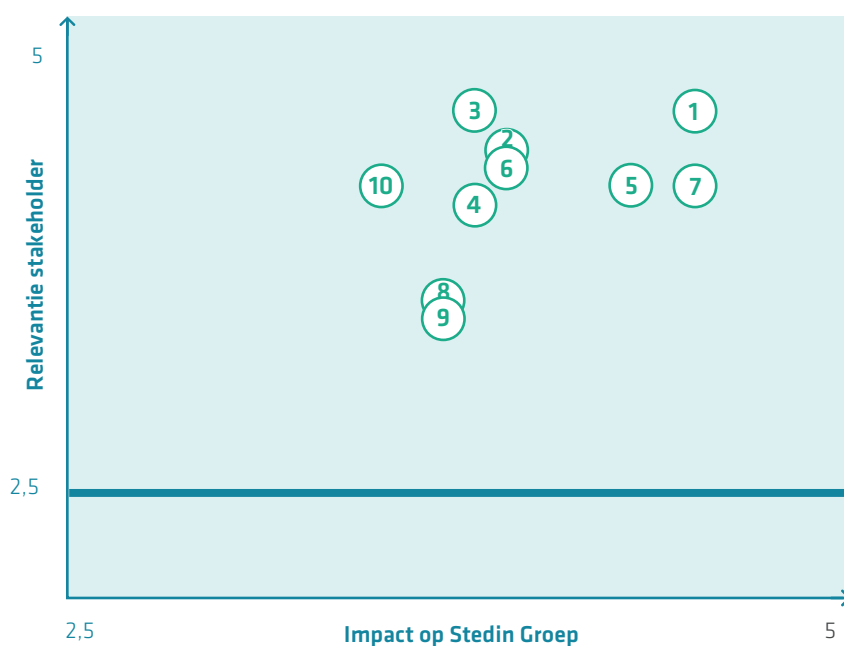
Stakeholders en materialiteit

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

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

Materialiteitsmatrix

- ① Leveringszekerheid
- ② Betaalbare en efficiënte dienstverlening
- ③ Klanttevredenheid
- ④ Stakeholderdialoog en omgeving
- ⑤ Investeren in infrastructuur
- ⑥ Slimme netten, datatechnologie en innovatie
- ⑦ Veiligheid & Security
- ⑧ Goed werkgeverschap
- ⑨ Positieve impact op mens en milieu
- ⑩ Financiële, economische prestaties



Over hoe we tot de keuze van de materiële onderwerpen zijn gekomen en het proces van vaststelling van de materialiteitsmatrix leest u meer in de ['Aanvullende informatie'](#). In de ['Connectiviteitstabel'](#) staat de samenhang tussen de materiële onderwerpen, onze strategie, risico's, KPI's en de Sustainable Development Goals waaraan we bijdragen. In de paragraaf ['Interactie met onze omgeving'](#) besteden we meer aandacht aan onze stakeholders.

In gesprek met **Manon van Beek & Koen Bogers**



Hoe ziet de toekomst eruit voor netbeheerders? Welke uitdagingen heeft een landelijke Netbeheerder en welke een regionale? En niet onbelangrijk, waar hebben ze elkaar nodig? CEO van TenneT Manon van Beek en CEO van Stedin Koen Bogers gaan daarover met elkaar in gesprek. Één ding is zeker: samen kunnen we versnellen.

In april vorig jaar hebben de netbeheerders samen met Gasunie de studie I13050 aangeboden aan de demissionair minister van Economische Zaken. Er is onderzocht en beschreven hoe het energiesysteem in 2030 en uiteindelijk in 2050 eruit gaat zien en wat dit voor ons als netbeheerders betekent. 'Een prachtig product', zegt Manon van Beek. 'Het laat zien dat maatschappelijke afwegingen en politieke keuzes de route naar 2050 bepalen. De grootste verandering in onze energiehuishouding ontstaat door het opwekken van elektriciteit uit duurzame bronnen die weersafhankelijk zijn. Daardoor is er geen relatie meer tussen aanbod van en vraag naar elektriciteit. De verschillen moeten we overbruggen met nieuwe vormen van flexibiliteit in ons energiesysteem.' 'De studie laat heel duidelijk zien wat de consequenties zijn van de energietransitie', beaamt Koen. 'Simpel gezegd moet op veel plaatsen de straat open. Als we in goed overleg tot efficiënte keuzes komen, scheelt dat veel overlast, tijd en geld. Belangrijke factoren voor het maatschappelijk draagvlak.'

Kip-eiprobleem

Maar wanneer doen we als netbeheerders wat, wat is de juiste volgorde? 'We hebben de overheid nodig om het kip-ei-probleem te doorbreken en keuzes te maken voor een integrale aanpak', zegt Manon. 'Wat de netbeheerders graag willen, is planmatig, efficiënt en bovenal gefaseerd de benodigde infrastructuur voor de elektrificatie uitrollen. We kunnen nu eenmaal niet overal tegelijk aan de slag. Dit moet gefaseerd en op basis van een afwegingskader.' Koen is benieuwd welke afwegingen TenneT maakt in de prioritering. Manon: 'We hebben hulp nodig bij het faseren van projecten. Die fasering kunnen we alleen bereiken door te prioriteren: welk project wordt eerder uitgevoerd en welk project mag later? Op dit moment worden klanten aangesloten op basis

van: wie het eerst komt, het eerst maalt. Dat is de invulling van de huidige wetgeving dat voorschrijft. Het afwegingskader moet door de overheid bekrachtigd worden. Samen met de landelijke, regionale en lokale overheden moeten wij gaan prioriteren en faseren. Wat doen wij eerst en wat moet later.' Een gestructureerde aanpak is absoluut noodzakelijk, ziet Koen.

Het net beter benutten

Als het om netcongestie gaat, komen TenneT en Stedin elkaar ook tegen, zoals in Utrecht. Manon: 'Over deze aankondiging is veel publiekelijk rumoer ontstaan. Er is geen 'simpele' oplossing; daarom steunen wij samen de oproep van bijvoorbeeld werkgeversorganisatie VNO-NCW om samen op te trekken – ook in Netbeheer Nederland-verband – en te zoeken naar oplossingen.' Als een van de oplossingen ziet Koen om het net beter te benutten. 'Als we vraag en aanbod dicht bij elkaar brengen hoeven we ook minder elektriciteit te transporteren.' Het idee van de 'fast lane', om tot versnelde vergunningsprocedures te komen, is een ander interessant idee, vindt Manon. Koen is het daarmee eens. 'De opgave is enorm. Dat betekent ook dat we snellere processen nodig hebben. Zeven jaar voor een vergunningsaanvraag voor de aanleg van een middenspanningsstation is erg lang. Er is een versnelling nodig als we de klimaatdoelstellingen willen behalen. Vergunningen zijn daarin een belangrijk punt.'

Technisch talent aantrekken

En die versnelling kan alleen plaatsvinden als we ook voldoende technische talenten hebben. Manon: 'Wij zoeken binnen de energiesector de komende jaren naar duizenden technische talenten die ons kunnen helpen om de benodigde infrastructuur te realiseren. Wij vissen allemaal in dezelfde vijver. Er moet meer financiering komen voor technische opleidingen en afstudeerprijzen voor leerlingen. Hier staan wij samen voor.' Koen is in dat verband blij met de samenwerking in onder meer het O&O fonds. 'Zelf opleiden, zoals in onze Bedrijfschool, is wat mij betreft een belangrijke manier om het talent aan te trekken. Wanneer we dat op meer plekken kunnen doen, dan helpt het enorm om onze gigantische opgave een stukje te verlichten.'

Resultaten

Samen met onze partners zorgen wij voor een vitaal netwerk. In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten op onze drie strategische speerpunten en de onderliggende materiële onderwerpen: Beter netbeheer, Energietransitie mogelijk maken en Duurzame bedrijfsvoering.

1. Beter netbeheer

Betrouwbare dienstverlening voor onze klanten, waarbij we onderbrekingen adequaat en zo snel mogelijk oplossen: dát is ons doel binnen Beter netbeheer. Een hoog klantgemak en een prettige klantervaring staan hierbij centraal.

Strategische KPI's	Toelichting	2020	2021	Target 2022
 Leveringszekerheid				
SAIDI	Gemiddelde tijd in minuten dat de klant geen energie heeft.	26	19	17
 Betaalbare en efficiënte dienstverlening				
Efficiency (over beïnvloedbare opex en capex)	Efficiency gerealiseerd op de direct beïnvloedbare operationele kosten en investeringen	€ 26 mln	€ 22 mln	€ 14 mln
 Klanttevredenheid				
Klantgemak	Het gemak dat de klant ervaart in het zakendoen met Stedin Groep.	74%	75%	≥82%
Doorlooptijd kleinverbruik-aansluitingen	Realisatie kleinverbruik-aansluitingen binnen 18 weken of op wensdatum klant.	85%	90%	≥ 95%

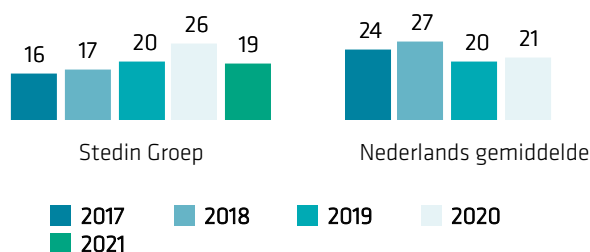
Leveringszekerheid

We werken voortdurend aan de betrouwbaarheid van onze netten. Leveringszekerheid en het voorkomen en terugdringen van het aantal storingen en storingsminuten staat hierbij centraal.

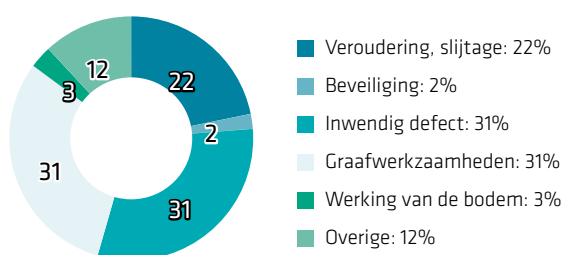
Om storingen in een eerder stadium te kunnen opsporen, zetten we in op inspecties, in combinatie met data. Wanneer zich toch storingen voordoen, verhelpen we deze zo snel mogelijk met het minste ongemak voor onze klanten. In 2021 hebben klanten gemiddeld 19 minuten geen elektriciteit gehad (2020: 26 minuten). De doelstelling voor 2021 was minder dan 17 minuten, wat betekent dat de doelstelling voor gemiddelde uitvalduur niet is gehaald. Dit wordt met name

veroorzaakt door een storing met grote impact in de gemeente Stichtse Vecht. Ook waren er twee wat grotere storingen in Rotterdam en Den Haag. Bij elkaar staan deze drie storingen voor een uitvalduur van ruim 2 minuten. Dat is 12% van de uitvalduur in 2021. Voor gas is de uitvalduur 29 seconden. Dit is ruim onder de doelstelling van 1 minuut voor 2021.

Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit (in minuten)

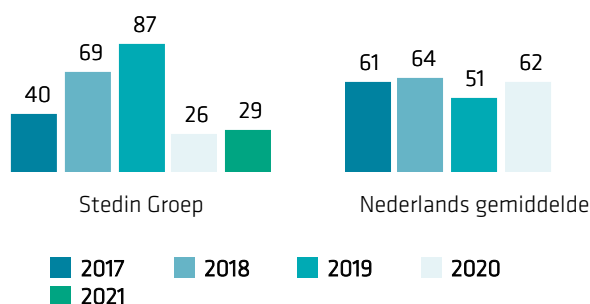


Oorzaken uitvalduur elektriciteit (in procenten)

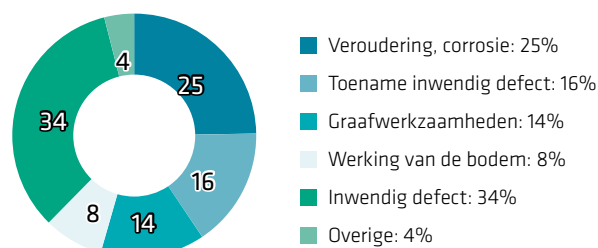


We hebben dit jaar de oorzaken van storingen beter geregistreerd. Hierdoor is het percentage in de categorie 'overige' gedaald ten opzichte van vorig jaar (2020: 24%). Vooral door de toename van het aantal graafwerkzaamheden is het percentage storingen dat werd veroorzaakt door dergelijke werkzaamheden bijna verdubbeld in vergelijking met vorig jaar (2020: 16%).

Jaarlijkse uitvalduur gas (in seconden)



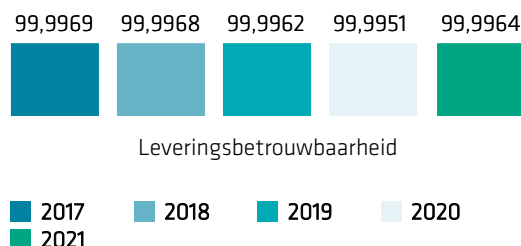
Oorzaken uitvalduur gas (in procenten)



Voor gas is het aantal oorzaken van uitvalduur redelijk stabiel gebleven ten opzichte van vorig jaar. Er is een verbetering te zien bij de categorie 'overige'. Het aantal graafschades is licht gestegen (2020: 13,5%). Het percentage ligt lager dan bij elektriciteit, omdat het gasnet 40 cm dieper ligt dan het elektriciteitsnet. Op deze diepte vinden minder graafwerkzaamheden plaats.

Leveringsbetrouwbaarheid (in procenten)

De leveringsbetrouwbaarheid is iets gestegen ten opzichte van vorig jaar. We zijn trots dat onze netten tot de beste van de wereld behoren.



Snelle storingsdetectie

De beschikbaarheid van data en het slim besturen van onze netten zijn de basis voor het voorspellen, plannen en oplossen van storingen. Zo kunnen we sneller het type storing bepalen en in kortere tijd verhelpen. Die tijds winst boeken we bijvoorbeeld door de storing al tijdens de aanrijtijd van de monteur te analyseren. Ook helpt het beter kunnen voorspellen van storingen bij het tijdig en helder informeren van onze klanten.

De oorzaken en het voorkomen van storingen

Veroudering netten

De gemiddelde leeftijd van het Stedin-net neemt toe en dat is en blijft een belangrijk aandachtspunt. De materialen in onze elektriciteits- en gasnetten willen wij zo lang mogelijk gebruiken en we vervangen alleen dat wat echt nodig is. Zo houden we de maatschappelijke kosten voor de energievoorziening zo laag mogelijk. Veiligheid en betrouwbaarheid houden we daarbij vanzelfsprekend nauwlettend in de gaten. Met behulp van data en het voorspellen van faalcurves maken we steeds betere keuzes en nemen we tijdig maatregelen. Dat noemen we 'risicogebaseerd vervangen'. In de komende jaren zijn gerichte interventies nodig om ons net ook op de lange termijn goed en veilig te houden. We moeten dus niet alleen investeren in de energietransitie, maar óók in de kwaliteit van onze netten voor de langere termijn.

Storingslokalisatie

In Rotterdam en Den Haag duren laagspanningsstoringen langer dan gemiddeld in ons verzorgingsgebied. Daarom hebben we een pilot gedaan waarbij slimme meters in Rotterdam en Den Haag tijdens een laagspanningsstoring worden 'gepingd'. De meter geeft dan aan of hij bereikbaar is en zo weten wij of deze aansluiting een storing heeft. Voor het oplossen van een storing is het voor de netbeheerder belangrijk om van tevoren te bepalen hoe groot de storing is en op welk netvlak deze zich bevindt. Met die informatie kunnen we de juiste aantallen monteurs met de juiste vaardigheden en aanwijzing naar de storing sturen. Storingen worden hierdoor sneller opgelost.

Eurovisie Songfestival en Formule 1

Dit jaar vonden het Eurovisie Songfestival én de Formule 1 plaats in ons verzorgingsgebied: twee grootschalige evenementen met miljoenen kijkers wereldwijd. Omwille van continue bedrijfsvoering en een ongestoord verloop stellen we voor dit soort grootschalige evenementen crisisteamen samen. We nemen maatregelen om eventuele storingen te voorkomen, zoals het uitstellen van onderhouds- en graafwerkzaamheden in de omgeving van het evenement. Ook hebben we tijdens het evenement een verhoogde staat van paraatheid. Zowel het Eurovisie Songfestival als de Formule 1 is vlekkeloos verlopen.

Graafwerkzaamheden

In 2021 is het aantal werkzaamheden in de ondergrond toegenomen met 10%. Als gevolg daarvan neemt ook het

aantal schades aan onze netten toe. De directe herstelkosten hiervan zijn in Stedin-werkgebied zo'n € 4 tot 5 miljoen per jaar. Deze kosten zijn voor een groot deel te verhalen op de veroorzaker van de graafschade.

Het is goed om het stijgende aantal graafschades in de juiste context te plaatsen. De energietransitie, woningbouw, wegenbouw en de snelle uitrol van glasvezelnetten brengen met zich mee dat er steeds vaker gegraven moet worden. Waar meer gegraven wordt, is de kans op schade groter. De ondergrond in onze drukke regio's is immers vol. Gelukkig zijn wij in staat om de toename van het aantal schades te beperken: De 10% stijging van het aantal graafwerkzaamheden heeft Stedin 5% meer graafschades opgeleverd. Dat toont aan dat de maatregelen die we nemen om risico's op graafschade te reduceren resultaat hebben.

Deze maatregelen nemen we om graafschade te voorkomen:

- We sluiten convenanten met telecombedrijven en gemeenten rond het aanleggen van glasvezelnetten. Ook is er intensievere begeleiding vanuit Stedin met werkbezoeken en instructies voor uitvoerende medewerkers. Hierdoor lukte het om het relatieve aandeel van schades door de aanleg van glasvezelnetten met een kwart te verlagen, tot circa 20% van het aantal graafschades.
- De campagne 'Veilig graven' is ook in 2021 voortgezet. De campagne had opnieuw een positief effect: in het voorjaar zagen we een daling van ruim 10% van graafschades door particulieren.
- In het Kabel- en Leidingoverleg werken we samen met alle organisaties die in de ondergrond werken om een gezamenlijk kader te scheppen om het aantal graafschades terug te dringen. Ook werkt Stedin al een aantal jaren volgens de richtlijn die is opgesteld ter voorkoming van graafschades (CROW 50).

Storing met grote impact in 2021

Een storing kan om verschillende redenen grote impact hebben. Het kan gaan om een groot aantal klanten, maar ook om een klant met kritische processen die niet stil mogen vallen. In 2021 hebben we 1 storing met grote impact gehad. Op dinsdag 12 oktober was er een complexe middenspanningsstoring in de gemeente Stichtse Vecht. 5.420 klanten zaten zonder stroom.

De storing duurde ruim 13 uur. De oorzaak was een defecte kabel. Door een telefonie-/datastoring bij de provider kwam dat signaal niet goed door, waardoor we informatie niet konden uitlezen en het moeilijk was om te lokaliseren waar

de stroomstoring zich bevond. De stroomstoring leidde op sommige plekken tot ergernis en overlast, bijvoorbeeld bij woonzorgcentrum Merenhoef in Maarssen. Daar was extra personeel ingezet om alle bewoners goed te kunnen helpen. De getroffen klanten die langer dan vier uur zonder stroom zaten, krijgen van ons een compensatie voor de stroomstoring.

Onderhoud en vervanging

Slim, risicogebaseerd onderhoud

Datagedreven risicogebaseerd onderhoud staat in een hoge versnelling. Hierbij zetten we data in om te bepalen waar onderhoud echt nodig is en waar niet en welke assets aan vervanging toe zijn. Dit levert naast een kwaliteitsverbetering ook jaarlijks besparingen op. Een paar voorbeelden van de manier waarop we data inzetten voor onderhoud:

- Ondergrondse oliedrukkabels monitoren we op dit moment met analoge manometers op olie lekkages. Het gaat hierbij om ongeveer 80 verbindingen van in totaal 800 km. Sluimerende lekkages worden door deze meters niet op tijd gesignaleerd. Met de introductie van de digitale druksensor met draadloze communicatiemogelijkheden is het mogelijk om de oliedruk continu te monitoren en sluimerende lekkages op tijd te signaleren. Hiermee kan milieuverontreiniging voorkomen worden.
- In het gasnet is Stedin ook bezig met digitaliseringsmogelijkheden om slimmer te werken. In de gasstations hebben we een pilot lopen om de informatie uit klepstanden en in- en uitlaatdruk op te halen. Naast de mogelijkheid om de energievoorziening vast te stellen, geeft het ook aan waar de beveiligingen mogelijk

uitgevallen zijn. Hiermee is het mogelijk om gericht onze monteurs op pad te sturen en de effectiviteit te verhogen.

- Vermogenstransformatoren regelen de trapstand naar een ander spanningsniveau of de kwaliteit van de elektriciteitsvoorziening. Het aantal schakelingen van de trapstand bepaalt de onderhoudscyclus van de transformator. Deze transformatoren zijn uitgerust met een analoge meter voor de registratie van het aantal schakelingen. Met een eenvoudige IT-oplossing bepalen we de registratie van deze schakelhandelingen nauwkeuriger en op afstand. Dit bespaart niet alleen capaciteit bij het ophalen van de gegevens, maar draagt ook bij aan een effectievere onderhoudscyclus en een langere levensduur.

Ook voor het op het juiste niveau houden van onze assets zijn aanzienlijke investeringen nodig. In het hoofdstuk ['Financieel, economische prestaties'](#) leest u hier meer over.

Versneld vervangen brossen leidingen

Voor 2030 moeten we brossen gasleidingen (grijs gietijzer en asbestcement) vervangen. Stedin heeft deze deadline vervroegd naar 2028. Voor 2021 was het vervangen van 180 km brossen leidingen gepland. Deze doelstelling is met het vervangen van 188 km brossen leidingen gerealiseerd. Ongeveer 60% van de brossen leidingen is nu vervangen, er ligt nog 1.222 km van deze leidingen in ons werkgebied. In Zeeland is - met de vervanging van 5 km in 2021 - 90% van het aantal kilometer brossen leidingen vervangen.

Noodweer in Leersum

Op vrijdag 18 juni 2021 kreeg Leersum het flink te verduren tijdens extreem noodweer. Hulpdiensten moesten uitrukken en ook Stedin kreeg een melding.

Stedin-storingsmonteurs verhielpen op verschillende locaties in het dorp storingen. Gedurende de avond en nacht bleek dat er vijf gasstoringen waren. Ook waren de nodige elektraleidingen en lichtmasten kapot door omgewaaide bomen. Daarom werd vroeg in de avond uit voorzorg besloten om de spanning van het Openbare Verlichtingen-net te halen. Hierdoor moesten hulpdiensten op veel plekken in het donker of met noodverlichting verder werken. In de loop van de dag waren de grootste problemen opgelost.

Planning gasvervanging binnenstad van Delft

Net als in veel andere steden staat Stedin in Delft voor een enorme vervangingsopgave van brosse leidingen. We moeten in Delft 16 km gasleiding vervangen. Daarnaast wil de gemeente drainage aanleggen, kades onderhouden en tientallen kilometers aan wegen, riolering en waterleidingen vervangen. Daarom hebben Stedin, de gemeente Delft en Evides met behulp van het platform SynergieNL de verschillende behoeftes samengebracht. De binnenstad van Delft is in clusters verdeeld. Per cluster is gekeken waar we werkzaamheden kunnen combineren en wat het meest urgent is. Het resultaat: we realiseren de planning voor 2028 en inwoners van Delft ervaren minder overlast.





Betaalbare en efficiënte dienstverlening

Wij vinden het van belang dat de energietransitie tegen de laagst maatschappelijke kosten wordt gerealiseerd. Dit betekent ook dat wij zelf continu onderzoeken hoe we efficiënter kunnen werken.

Efficiency

In 2018 is een vijfjarig efficiencyprogramma ingezet dat moet leiden tot een structurele besparing op onze uitgaven. De initiële doelstelling was om € 150 miljoen in 2022 te realiseren. In 2020 hebben we de doelstelling opgehoogd naar € 180 miljoen, te realiseren in 2025. Over 2018 tot en met 2021 hebben we € 143 miljoen aan besparingen gerealiseerd. We liggen hiermee goed op koers om eind 2025 het totale besparingsniveau van €180 miljoen te realiseren. We kijken niet alleen naar besparingen op bedrijfskosten, maar ook kritisch of investeringen echt nodig zijn. Meer over onze investeringsplannen en de gerealiseerde investeringen leest u in 'Investeringsplannen in onze netten'.

Een groot deel van de efficiencyverbetering realiseren we met de resultaten op onze strategische initiatieven. We zetten in op slimmer werken, meer gebruik maken van digitalisering en meer in ketens samenwerken met klanten, leveranciers en nutspartijen. We hebben dit jaar met name ingezet op het efficiënt voorkomen en verhelpen van storingen. Daarnaast zien we positieve resultaten in onze efficiency door de stapsgewijze integratie van DNWG in Stedin Groep. De samenvoeging en digitalisering van bedrijfsondersteunende activiteiten leveren ook belangrijke besparingen op. We werken steeds efficiënter, maar de omvang van ons werk neemt ook toe. Als gevolg daarvan stegen, ten opzichte van 2020, de kosten in absolute zin met € 55 miljoen naar € 1.155 miljoen.

Multidisciplinair werken

Het samenwerken in de ondergrond met bijvoorbeeld drinkwaterbedrijven heeft veel voordelen; we voeren onze werkzaamheden efficiënter uit, realiseren besparingen, benutten schaars personeel beter en verminderen de overlast voor omwonenden. Door samen te plannen, bijvoorbeeld door het gelijktijdig vervangen van zowel gas- als waterleidingen, hebben we in 2021 een kostenreductie van ongeveer 7% bereikt ten opzichte van 'solo'-projecten. Met steeds meer gemeenten sluiten we convenanten voor multidisciplinair werken. Bijvoorbeeld in Rotterdam, waar wij met de gemeente en waterbedrijf Evides samen onze projecten plannen en uitvoeren. In 2021 ging het om 19 projecten. Op

deze 19 projecten levert dit een kostenreductie op van ruim 2% van de totale uitgaven.

De prognose voor te behalen voordelen door multidisciplinair werken was € 2 miljoen. Er is dit jaar ruim € 3 miljoen gerealiseerd. Een verdere besparing volgt de komende jaren door de gezamenlijke contracten die we hebben en naar verwachting vanaf 2023 door de inzet van 'ontdubbeld' werken in de ondergrond waarin we de rollen en taken anders gaan verdelen.

Werk ontdubbelen

Volgens de wet is dat ontdubbelen nu nog niet mogelijk. Medewerkers van Stedin mogen namelijk geen werkzaamheden uitvoeren voor derden zoals een drinkwaterbedrijf. Om dit voor het multidisciplinair werken in de ondergrond toch mogelijk te maken, is een complexe juridische constructie nodig. Daarom zijn we samen met de drinkwaterbedrijven in gesprek met politiek en ministeries. In overleg met onze toezichthouders proberen we te realiseren dat wij vanuit maatschappelijk belang zonder complexe en kostbare constructies de werkzaamheden ontdubbelen.

In Stedin-gebied werken we aan het verder vormgeven van multidisciplinair werken. Dit doen we bijvoorbeeld met het uitzetten van aanbestedingen ter voorbereiding van de samenwerking met de drinkwaterbedrijven Dunea, Vitens en Oasen. Hier kunnen we nog niet 'ontdubbeld' werken. Dat ontdubbeld werken doen we nu al wel in de samenwerking met Evides; in Zeeland en straks ook in de Regio Rijnmond. Hierover leest u meer in de paragraaf 'Niet gereguleerde activiteiten'.

Slim vervangen van kabels

Bij vervanging van delen van het net kijken we niet alleen naar de kwaliteit van het net, maar houden we ook rekening met de toekomstige capaciteitsbehoefte. Slim vervangen betekent dat Stedin haar 10 kV-kabels die aan vervanging toe zijn waar mogelijk vervangt door 20 kV-kabels.

Betere afstemming hoeveelheid werk voor storingen

In 2021 hebben we voor het oplossen en voorkomen van storingen gewerkt aan het optimaal afstemmen van vraag en aanbod van werk. We zetten data en digitale middelen in om snel actie te kunnen ondernemen op onderbrekingen. Storingen vertonen een duidelijk tijds patroon (seizoen, week, dagen, uren). Deze data gebruiken we om storingswerk te voorspellen. Op dit moment kijken we 4 tot 18 maanden

vooruit. Hierdoor hebben we eerder trends in beeld waarop we kunnen anticiperen.

Netontwerp Automatisering Nieuwbouwwijken

Met computeralgoritmen hebben we netontwerpen van nieuwbouwwijken geautomatiseerd. Zo'n netontwerp laat zien waar de kabels in de grond moeten lopen naar de aansluitingen. Nu zijn Stedin engineers in staat om deze ontwerpen zo'n drie keer sneller op te leveren. Daarnaast maakt het algoritme ook efficiëntere ontwerpen. Dat levert een potentiële besparing op van naar schatting 15.000 meter gelegde kabel per jaar.

Betaalbare energie door het faciliteren van de energiemarkt

Stedin is vooral bekend door de werkzaamheden aan het energienetwerk. Achter deze zichtbare wereld verwerken we een enorme hoeveelheid gegevens correct en tijdig in onze systemen. Informatie over de capaciteit van aansluitingen, metergegevens en het 'rond rekenen' van alle energiestromen over ons netwerk. De klant krijgt een factuur van de energieleverancier waar ook de kosten voor het netbeheer bij zijn inbegrepen. De energieleverancier betaalt Stedin vervolgens maandelijks voor het gebruik van ons netwerk. We zorgen voor goed werkende processen tegen maatschappelijk verantwoorde kosten. Zo kunnen klanten zorgeloos wisselen van energieleverancier, hebben zij inzicht in hun energieverbruik en is het eenvoudig om energie terug te leveren.

Marktfacilitering: feiten en cijfers 2021

- Data verwerkt van 4,5 miljoen aansluitingen.
- Transportkosten in rekening gebracht bij onze klanten: Omzet van € 1.104 miljoen in 2021.
- Maandelijks validatie van verbruik op ruim 45.000 grootverbruik en zakelijke aansluitingen.
- Switches (naar een andere energieleverancier) van klanten op 685.196 aansluitingen verwerkt.
- Controles op 20.529 GWh getransporteerde hoeveelheid elektriciteit en 4.907 miljoen m³ gas in 2021.

Energieprijzen

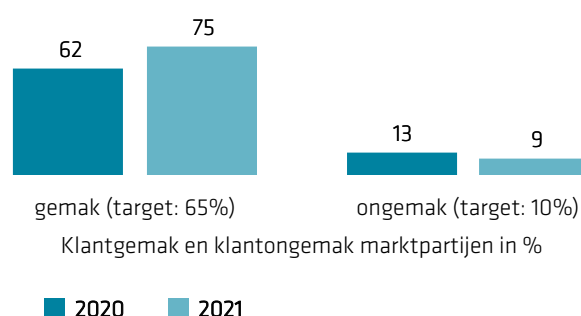
Hoge energieprijzen zetten de liquiditeit van marktpartijen zoals energieleveranciers onder druk. Er zijn landelijk afspraken gemaakt over hoe om te gaan met een marktpartij die zijn klanten geen energie meer kan leveren. Hier wordt strak op gemonitord en indien nodig direct op geacteerd. Vanuit onze rol monitoren we de maandelijkse betalingen van

marktpartijen aan Stedin. In 2021 hebben we 3 keer een melding gedaan bij de ACM over door Stedin gederfde inkomsten. We zorgen ervoor dat de gederfde inkomsten van de failliete partij op een correcte manier in de toekomstige tarieven worden verrekend. Ook zorgen we dat de administratie wordt gedaan voor alle klanten die na een faillissement bij een andere energieleverancier terecht komen. In 2021 ging het om ongeveer 43.000 klanten van met name Welkom Energie, KEN/Anodey, Fenor en Sepa Green Energy.

Virtueel 1 netbeheerder

Stedin heeft in een goede samenwerking met andere netbeheerders geïnvesteerd. Onder het motto van 'virtueel 1 netbeheerder' stemmen we processen op elkaar af, zodat marktpartijen op steeds meer dezelfde kwaliteit kunnen rekenen. Elk jaar meten we de tevredenheid van de vele spelers in de sector.

In de jaarlijkse meting van de tevredenheid van marktpartijen over de netbeheerders trok Stedin in 2021 de stijgende lijn door. De markt beoordeelde de dienstverlening met een 7,3 en ook de Customer Effort Score (klantgemak) verbeterde sterk. Stedin Groep neemt daarmee ten opzichte van de overige netbeheerders een mooie tweede plaats in.



C-ARM

Een belangrijke stap binnen de nationale marktfacilitering vormde het uitvoeren van dataprocessen in één centraal systeem: C-ARM (Centralisatie Allocatie, Reconciliatie en Meetdata). In november 2021 werd dit programma tot winnaar uitgeroepen van de *Computable Awards* in de categorie 'grootzakelijke ICT- projecten'. Een prestigieuze blijk van waardering voor de goede samenwerking tussen de 7 regionale netbeheerders en EDSN (Energie Data Services Nederland). C-ARM wordt de komende jaren verder geoptimaliseerd onder de noemer Allocatie 2.0. Dit gebeurt in afstemming tussen de netbeheerders en samen met marktpartijen zoals de energieleveranciers.



Klanttevredenheid

We willen een betrouwbare partner zijn voor klanten. Daarom is de kwaliteit van onze dienstverlening en de tevredenheid van klanten belangrijk.

Klantgemak Stedin overall

		gemak (target: 75%)	ongemak (target: 15%)
Klantgemak overall	2021	75%	14%

Klantgemak drukken we uit in de Customer Effort Score. De score op klantgemak is in 2021 uitgekomen op onze ambitie: 75% van de klanten ervaart (veel) gemak. Klanten zijn met name positief over de plaatsing van de slimme meter en over onze aanpak om storingen te verhelpen. De monteur heeft grote invloed op de klantervaring. Vriendelijkheid en deskundigheid zijn veelgehoorde termen in de feedback van klanten.

Als het gaat om ongemak, geeft 14% van de klanten aan de dienstverlening als (zeer) moeizaam te ervaren. Hoewel we de target hiermee precies halen, is het nog niet in lijn met onze ambitie: wij willen onder de 10% uitkomen. Belangrijkste oorzaak van deze score is de informatievoorziening en de lange doorlooptijd van aansluitingen. Onze klanten vinden dat wij hen onvoldoende op de hoogte houden van de status en eventuele wijzigingen rondom gemaakte afspraken.

Klantgemak aansluitingen

		gemak (target: 59%)	ongemak (target: 31%)
Klantgemak aansluitingen	2021	58%	28%

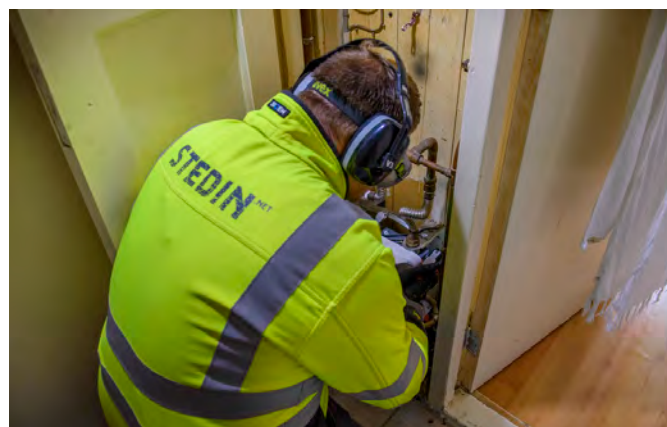
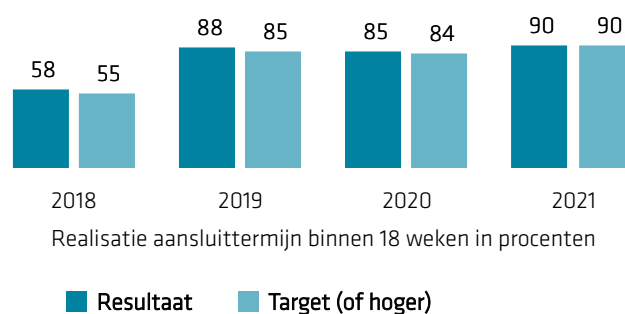
Het moment waarop klanten de afspraak voor uitvoering maken, is voor veel van hen bepalend voor het ervaren van gemak of ongemak. Alles draait om duidelijkheid. Wanneer een afspraak snel wordt gemaakt, weten klanten waar ze aan toe zijn en ervaren ze gemak. Het uitblijven van een afspraak wordt door klanten ervaren als ongemak.

Aan deze behoefte aan duidelijkheid is in 2021 gewerkt op het terrein van aansluitingen. Hiervoor moesten we de doorlooptijd en het inplannen van de uitvoering van aansluitingen na goedkeuring op een offerte flink verbeteren. Daarom zijn we halverwege dit jaar gestart met een pilot, waarbij we bij goedgekeurde offertes voor het verzwaren en

verlichten van aansluitingen, direct met de klant de uitvoeringsafspraken inplannen. De klant heeft deze manier van werken goed gewaardeerd met een gemakscore over de maand december van 68% (deze was in januari nog 36%). Vanwege de piek in aanvragen voor het verwijderen van gasaansluitingen en daarbij het verzwaren van de elektraan aansluiting hebben we het jaar afgesloten met een gemiddeld Klantgemakscore van 58%. Daarmee hebben we onze doelstelling van minimaal 59% net niet gehaald.

De Klantongemakscore is verbeterd van 35% in januari 2021 naar 19% in december 2021. Onze doelstelling was om in 2021 hooguit op een gemiddelde van 31% uit te komen. We hebben het jaar afgesloten met een gemiddelde score van 28%. Daarmee hebben we onze doelstelling behaald.

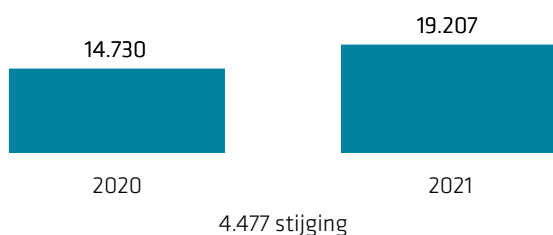
Klantgemak en realisatie aansluitingen kleinverbruik binnen 18 weken



Stijging aantal aanvragen voor verzwaren en verlichten kleinverbruik

Het verzwaren van een elektriciteitsaansluiting is nodig als een klant bijvoorbeeld veel zonnepanelen krijgt. In 2021 steeg het aantal aanvragen voor het verzwaren en verlichten van kleinverbruikaansluitingen met 23% naar 19.207 (2020: 14.730). Dat vereiste een effectievere manier van werken. Daarom zijn we dit jaar gestart met het robotiseren en

automatiseren van alle repeterende handelingen in het proces. Hierdoor zijn we er in 2021 in geslaagd om 35,7% van dit soort aansluitingen binnen vier weken te realiseren (2020: 14,5%).

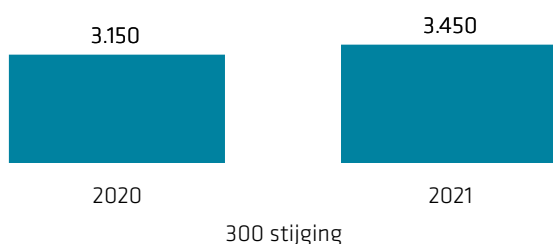


Resultaat

We zien het effect van de verbeteringen die we hebben doorgevoerd ook op de andere kleinverbruikproducten, zoals het verplaatsen, aanleggen en verwijderen van aansluitingen. Overall is voor 90,3% van de kleinverbruikaansluitingen een doorlooptijd van 18 weken gerealiseerd. Daarmee hebben we onze doelstelling van 90% voor 2021 gehaald.

Stijging aantal aanvragen voor verzwaren en verlichten grootverbruik

De impact van Covid-19 op het mkb en de horeca zagen wij terug in het aantal aanvragen voor verzwaringen in het grootverbruik. We hadden een stijging verwacht gelijk aan die van de kleinverbruikaanvragen, maar die bleef uit. Het aantal aanvragen is vrij constant, maar het percentage verzwaringen vanuit een duurzame gedachte stijgt. In 2020 betrof dit ongeveer een vierde van het aantal aanvragen, in 2021 iets meer dan een derde. Met het online zetten van een tool die de kosten van een verzwaring op maat weergeeft, hebben we veel onnodige aanvragen voorkomen.



Resultaat

Klantgemak slimme meter

Klantgemak slimme meter	gemak (target: 86%)	ongemak (target: 5%)
	2021	85%

85% van alle klanten geeft aan dat het plaatsen van de slimme meter gemakkelijk ging, 6% ervaarde ongemak. Het percentage klanten dat gemak ervaarde is hetzelfde als in 2020 en het aantal klanten dat ongemak ervaarde is gestegen met 1%.

Digitaliseren helpt monteur en klant

Klanten kunnen tijdens het online inplannen van de afspraak een aantal extra gegevens aanleveren, zoals bijvoorbeeld een foto of een tekstuele toelichting. Met deze extra informatie bepalen we vooraf hoe complex het is om de slimme meter te plaatsen. Zo is de kans nog groter dat we de opdracht in één keer goed uitvoeren.

Stimuleren actief gebruik

Klanten worden op verschillende manieren geïnformeerd over de mogelijkheden van de slimme meters en energieverbruiksmanagers. Na plaatsing van de slimme meter ontvangen klanten een e-mail waarin we verwijzen naar de website over energieverbruiksmanagers van Milieu Centraal. Ook op de Stedin website staat informatie over het krijgen van inzicht in het energieverbruik. Op de pagina "Slimme meter en energie besparen" leggen we de mogelijkheden van energieverbruiksmanagers uitgebreid uit.

Klantgemak bij oplossen meterkaststoringen

Klantgemak meterkaststoringen	gemak (target: 80%)	ongemak (target: 10%)
2021	82%	9%

82% van de klanten geeft aan gemak te hebben ervaren bij het oplossen van een meterkaststoring. 9% ervaarde ongemak. Hiermee zijn beide targets behaald.

Ook hier is de monteur bepalend voor het gemak dat klanten ervaren. Met name de snelheid waarmee de monteur de storing verhelpt, ervaren klanten als zeer positief. Ook het contact met de Centrale Storingsreceptie draagt flink bij aan het ervaren van gemak.

Klantgemak Enduris

		gemak (target: 75%)	ongemak (target: 15%)
Klantgemak overall	2021	80%	9%
Klantgemak aansluitingen		gemak (target: 59%)	ongemak (target: 31%)
	2021	66%	19%
Klantgemak slimme meter		gemak (target: geen)	ongemak (target: geen)
	2021	91%	2%
Klantgemak meterkaststoringen		gemak (target: 80%)	ongemak (target: 10%)
	2021	84%	8%

Enduris is in 2020 begonnen met het uitvoeren van dezelfde Klantgemak-onderzoeken als Stedin. Enduris brengt klantgemak in kaart rond het aanleggen, wijzigen of verwijderen

van een aansluiting, de slimme meter en het oplossen van een meterkaststoring. Enduris scoorde in 2021 goed op klantgemak en is, met scores van 80% gemak en 9% ongemak, ruim boven de doelstelling. Ook bij Enduris heeft het werk van de monteur en de storingsreceptie een positieve invloed op het ervaren klantgemak.

Voor wat betreft het aanleggen, wijzigen of verwijderen van een aansluiting in 2021 heeft 66% van de klanten aangegeven gemak te hebben ervaren, en heeft 19% aangegeven ongemak te hebben ervaren. Er is een dalende trend zichtbaar in het ervaren klantgemak. Dit komt vooral door het vele werk als gevolg van de energietransitie. Uit het onderzoek blijkt dat een 'nazorg'-telefoongesprek een positief effect heeft op het ervaren klantgemak. Enduris heeft het afgelopen jaar grote stappen gezet op het gebied van het aansluiten van grootverbruikklanten. 100% van de grootverbruik klanten zijn tijdig aangesloten (binnen 18 weken of op wensdatum). Dit heeft geleid tot een zeer hoge klanttevredenheid: gemiddeld een 8 of hoger.

Hoe verbeteren we klantgemak verder

Moeiteloos zakendoen

Onze ambitie voor 2025 is dat onze klanten een excellente dienstverlening ervaren. Onze klanten geven aan dat ze ons excellent vinden, als zij moeiteeloos zaken kunnen doen met ons. Om onze belofte na te komen, kijken we vanuit de positie van de klant naar hun beleving van het proces. De methode die we hiervoor gebruiken is 'klantreizen'.

Een klantreis is een optelsom van alle ervaringen van een klant tijdens directe en indirecte contactmomenten met Stedin. Diens perceptie achterhalen we onder andere via enquêtes en door in gesprek te gaan. Contactmomenten die een klant niet als 'gemakkelijk' ervaart, verbeteren we. Deze verbetering toetsen we bij klanten, voordat we die breed uitrollen. In 2021 optimaliseerden we in totaal 14 klantreizen, waaronder bij een geplande onderbreking en een korte stroomstoring. Onze optimalisaties leiden tot meer klantgemak en minder contact. We informeren klanten proactief zodat ze zelf geen informatie op hoeven te halen. Dat gaat voor hen moeiteeloos en dat leidt tot minder vragen en onduidelijkheden.

Eén klantbeeld

In 2021 hebben we alle relevante klantgegevens op 1 centrale plaats gezet, zodat we de klant optimaal kunnen bedienen. Dit betreft naast contactgegevens ook alle communicatie die we met de klant hebben. De koppeling met 'Mijn Omgeving' op onze website is daarvoor erg belangrijk. Hier kunnen klanten zelf wijzigingen aanbrengen in hun gegevens.

In gesprek met **Annette Ottolini & Trudy Onland**



Om veerkrachtig vooruit te komen is slim samenwerken essentieel. Alleen zo kunnen we onze maatschappelijke taak uitvoeren en tegelijkertijd schaarste op allerlei vlakken te lijf gaan. Annette Ottolini, algemeen directeur van Evides waterbedrijf, en Trudy Onland, COO van Stedin, spreken met elkaar over hoe je samenwerking in vitale infrastructuur goed vormgeeft én waar de uitdagingen zijn.

Wie het waterbedrijf en het netbeheer bij elkaar zet, treft twee organisaties die veel gelijkenissen hebben: beide beheren essentiële nutsvoorzieningen, beide hebben een duidelijke positie en rol vanwege wetgeving en beide komen vergelijkbare uitdagingen tegen. Zoals Annette zegt: 'Stroom is geen water, maar water stroomt wel.' De gezamenlijke uitdaging ligt op het gebied van schaarste. We zien een tekort aan personeel, nog meer drukte in de ondergrond en schaarste van materialen. En gezien de bedrijven elkaar in de ondergrond tegenkomen, is het om die reden niet meer dan logisch om samen te werken. Dat is efficiënt en dient het maatschappelijk belang. Maar samenwerking komt ook met interessante vraagstukken.

Lichtend voorbeeld: samenwerking in Zeeland

Op de vraag hoe Annette de samenwerking het afgelopen jaar heeft ervaren, noemt ze als eerste de Samenwerkings-overeenkomst (SOK) voor Zeeland die Evides en DNWG/Stedin eind 2020 tekenden. Al jaren werken de twee partijen er samen in de ondergrond, maar voorheen was in Zeeland DNWG opdrachtnemer van Evides. Met de nieuwe SOK veranderde dit in een gelijkwaardige samenwerking. 'Die verandering vroeg om veel afstemming. Uiteraard hebben we steeds in het oog gehouden dat we de Zeeuwse klanten

willen ontzorgen. Dat betekent dat we efficiënt werken, en dat de kwaliteit en de veiligheid steeds hoog in het vaandel staan. De samenwerking verloopt goed en er worden mooie stappen gezet die door klanten enorm worden gewaardeerd.' Voor Trudy, die sinds halverwege 2021 aan boord is bij Stedin, is de samenwerking in Zeeland ook een goed voorbeeld. 'Klanten willen niet steeds een open straat, maar gewoon de auto voor de deur kunnen parkeren.'

Dezelfde taal

In de samenwerking tussen Stedin en Evides helpt het volgens Annette dat de medewerkers 'dezelfde taal' spreken: 'Beide organisaties werken met professionele mensen. We zijn ook vergelijkbare bedrijven. Zo is de kijk op veiligheid bijvoorbeeld hetzelfde. Dit zorgt ervoor dat je al snel vertrouwd met elkaar kunt werken.' 'Bloedgroepgestechel' is inderdaad het laatste wat we nodig hebben, vult Trudy aan. 'Daarom is het belangrijk dat we in elkaars keuken kunnen kijken. En dat moet een open keuken zijn. Het is oké als onze belangen niet altijd hetzelfde zijn, maar laten we daar open over zijn. Dat creëert helderheid.'

Regels rond samenwerking

De wetgeving maakt samenwerking tussen verschillende partijen onder de grond soms lastig. 'Ja, het is complex', zegt Annette. 'maar we hebben een (juridische) oplossing gevonden, zodat het mogelijk is om samen te werken.' Trudy vindt de huidige wetgeving vooral 'jammer'. 'Omdat we nu soms onnodig ingewikkelde constructies moeten bedenken om dezelfde mensen slim gecombineerd werk te laten doen. Dat zou in een krappe arbeidsmarkt eigenlijk niet nodig moeten zijn.'



2. Energietransitie mogelijk maken

De energietransitie mogelijk maken: dat is een lange-termijnontwikkeling. De verandering is complex en vraagt veel, ook doordat de verwachtingen zoals

geformuleerd in Fit for 55 naar boven worden bijgesteld. We boeken ook veel vooruitgang. We versnellen door samenwerking, beschikken over steeds betere netinformatie en onze netten zijn weer toekomstbestendiger. Ons doel - een betaalbare energietransitie - zorgt ervoor dat we veerkrachtig blijven.

Strategische
KPI's

Toelichting

2020

2021

Target
2022

Stakeholderdialoog en omgeving				
Stabiliteit van klantvraagvoorspellingen*	De mate waarin de voorspelde klantvraagontwikkeling gelijk is aan eerdere voorspellingen.	-	-	70%
Nauwkeurigheid van klantvraagvoorspellingen*	De mate waarin de voorspelde klantvraag, bekend bij Stedin, overeenkomt met de uiteindelijke klantvraag.	-	-	70%
Investerings in onze netten				
Investerings in onze netten (in € mln)	Het aantal euro's dat we jaarlijks investeren in onze netten.	620	687	719
Uitvoering strategisch investeringsplan*	De mate waarin de voorgenomen investeringen (capaciteitsuitbreidingen en/of vervangingsinvesteringen) gerealiseerd zijn.	-	-	E: 100% G: 100%
Nieuwe capaciteit bijgeplaatst (MVA)**	De hoeveelheid nieuwe capaciteit in mega-volt-ampère die in het net is bijgeplaatst.	-	496	n.t.b.
Slimme netten, datatechnologie en innovatie				
% netten realtime doorgerekend*	Het percentage van het net dat direct en zonder enige vertraging doorgerekend kan worden.	-	-	90%
Dataverstrekking slimme meter P4	Het tijdig en volledig ter beschikking stellen van slimme meter data voor energiediensten en marktprocessen.	97%	97%	97%

* Nieuwe KPI in 2022

** Nieuwe KPI in 2021



Stakeholderdialoog en omgeving

Als netbeheerder hebben we een centrale rol in de energieketen en dus in de energietransitie. Daarom is de dialoog en samenwerking met onze stakeholders essentieel. Door met klanten het gesprek te voeren, weten we welke klantvraag op ons afkomt. We vertellen over de resultaten gegroepeerd naar de volgende drie onderwerpen: gebouwde omgeving, mobiliteit en industrie.

1. Gebouwde omgeving

Het verduurzamen van de gebouwde omgeving is een complexe puzzel die niet alleen technische uitdagingen biedt, maar ook een sociale transitie is. Door bij te dragen aan de Regionale Energiestrategieën, Transitievisies Warmte en Proeftuinen voor aardgasvrije wijken is Stedin actief betrokken. Ook werken we hard aan het realiseren van innovaties zoals het verwarmen van woningen met duurzame gassen zoals waterstof.

Regionale Energiestrategieën (RES)

Groei in energieopwek zette in 2021 onverminderd door

Ook in 2021 heeft de stijging van de hoeveelheid duurzaam opgewekte energie doorgezet. Alleen al op daken van woningen, is het vermogen van zonnepanelen met maar liefst 28% gegroeid. Dergelijke stormachtige groeicijfers vertegenwoordigen goed de snelheid en de omvang van de veranderingen in het energiesysteem. De groei vindt op alle plekken in het net plaats en vraagt op verschillende plekken in het net om verschillende oplossingen.

Vanuit de afspraken uit het Klimaatakkoord op het gebied van elektriciteit en gebouwde omgeving ontwikkelt elke regio een RES. In 2021 hebben de 14 RES-regio's waarin Stedin en Enduris betrokken zijn hun plannen nader vormgegeven samen met onder andere provincie, gemeenten en waterschappen. Van de 11,3 TWh die we in totaal tot 2030 in ons verzorgingsgebied moeten aansluiten, is ongeveer 33% al gerealiseerd, 18% zit in de 'pijplijn' en ongeveer de helft (49%) is nog ambitie en moet nog worden uitgewerkt. Dat is een enorme opgave.

Dienstverlening aan RES-regio's

Stedin neemt actief deel aan overleggen in RES-regio's. Daarbij brengen we kennis in over de opbouw van het net en laten we met kansencarten zien waar het huidige net nog extra opwek kan faciliteren. Het doel is om het bestaande net zo goed mogelijk te benutten en netuitbreidingen te kunnen plannen en voorbereiden. Voor alle RES-regio's hebben we netimpactanalyses uitgevoerd. Daarmee stellen we voor het voorgestelde scenario vast hoeveel ruimte, tijd en investeringen nodig zijn om de netuitbreidingen te realiseren. Daarnaast werken we aan een sterke (bestuurlijke) relatie die nu en in de toekomst helpt bij het versneld realiseren van netuitbreidingen.

RES 1.0 opgeleverd

Op 1 juli 2021 hebben de RES-regio's hun eerste energie-strategie opgeleverd aan het Rijk: de RES 1.0. Uit de analyse van de RES 1.0 door netbeheerders blijkt dat het afgesproken Nederlandse klimaatdoel van 35 terawattuur (TWh) duurzame opwek op land haalbaar is, mits alle partijen nu samen de RES-opgaven concretiseren en uitvoerings-programma's opstellen voor het aanpassen, ruimtelijk inpassen en realiseren van infrastructuur.

Optimaal benutten van onze netten

In de RES-regio's is het zo efficiënt mogelijk benutten van de netten uitdagend. Dit is een belangrijk onderdeel van de

energiestrategie. Regio's kiezen vanwege de ruimtevraag en draagvlak veelal voor een groot aandeel opwek uit zon (71% van het in de RES'en opgenomen vermogen), met name zon-op-dak, en relatief weinig voor windenergie (29%). De consequentie hiervan is dat extra energie-infrastructuur nodig is.

Samenwerking met omgeving nóg belangrijker

In de volgende fase gaat Stedin samenwerken met de RES-regio's aan uitvoeringsplannen voor de RES 1.0. Daarbij gaat het om het verder bepalen op welke plekken duurzame opwek plaatsvindt, waar opslag en transport (zowel boven- als ondergronds) en warmte wordt ingepast in de omgeving, het borgen hiervan in de Omgevingswet en het met elkaar afstemmen van plannings, opweklocaties en de planning van uitbreidingen van energie-infrastructuur. Dit vraagt om participatie in een vroegtijdig stadium, waarbij we rekening houden met de betaalbaarheid en met voldoende draagvlak.

Innovatie: energiegemeenschappen

We werken in meerdere proeftuinen samen met energiegemeenschappen. Van huishoudens tot industrieterreinen. Initiatieven als Hoog Dalem in Gorinchem, Coöperatie Sterk op Stroom in Den Haag, Eemnes en Greenparc in Bleiswijk hebben een gemeenschappelijk doel: zo veel mogelijk lokaal opgewekte duurzame energie lokaal consumeren. Stedin werkt hier graag aan mee, want iedere kilowattuur die lokaal wordt geconsumeerd draagt bij aan het terugbrengen van de maatschappelijke uitgaven. Zowel leden van de energiegemeenschap als Stedin werken aan het slim afstemmen van energieverbruik en -opwek. Het gebruiken van blockchain technologie helpt om lokaal opgewekte energie ook lokaal te consumeren.



Spanningskwaliteit: een groeiend aandachtspunt

Met name in de laagspanningsnetten in buitengebieden en dorpen kan de toename van zonnepanelen leiden tot een te hoge spanning op kabels. Het aantal klanten dat hier problemen mee ervaart neemt toe. Ze merken bijvoorbeeld dat omvormers van zonnepanelen afschakelen waardoor ze een gedeelte van de opbrengst van hun zonnepanelen mislopen. Bij veel energieverbruik kan juist een te lage spanning ontstaan. Dan kan apparatuur om veiligheidsredenen uitvallen. Klanten kunnen problemen met de spanningshuishouding bij ons melden, maar niet alle klanten zijn zich hier bewust van.

Pilot in Hoeksche Waard

In 2021 heeft een pilot plaatsgevonden waarbij data van de slimme meter gebruikt is om vast te stellen of de spanning te hoog of te laag is. Deze pilot was succesvol. De pilot gaf een veel vollediger beeld van de spanningsproblematiek dan op basis van de meldingen van klanten. Door dit inzicht zijn we beter in staat om passende oplossingen te bepalen en in te plannen (bijvoorbeeld door deze te combineren met andere werkzaamheden). In 2022 zetten we in op verdere opschaling en gebruik van deze gegevens. Daarvoor moet nog wel duidelijk worden of we de gegevens van de slimme meter voor dit doel mogen gebruiken en hoe we ermee moeten omgaan zodat de privacy van klanten geborgd is.

Warmtetransitie

Alternatieven voor bestaande bouw

Het leeuwendeel van de 99 gemeenten in ons werkgebied hebben eind 2021 een transitievisie warmte opgeleverd. Hierin beschrijven ze hoe ze de overstap naar duurzaam en aardgasvrij verwarmen en koken willen realiseren binnen hun gemeente. Onze gebiedsregisseurs en accountmanagers hebben gemeenten actief ondersteund bij het maken van keuzes. Zij blijven dit doen in het vervolgtraject rond wijk-uitvoeringsplannen, waar ze de keuzes definitief maken. In totaal gaat het om 3.500 wijken in ons verzorgingsgebied.

Openingsbod en Stedin Gebiedsanalysetool

Wij helpen met het Openingsbod en de Stedin Gebiedsanalysetool om te bepalen in welke buurten of gebouwenclusters het slim is om te starten met de warmtetransitie. In het Openingsbod doen we dit door drie gerenommeerde modellen (Vesta Mais, CEGOIA en het Energietransitiemodel) over elkaar heen te leggen en naar verschillende energietoe-komsten te kijken. Naast Stedin en Enduris is in 2021 ook

netbeheerder Capturam, voor het gebied van netbeheerder Westland Infra, aangesloten bij het Openingsbod. In mei introduceerden we de Gebiedsanalysetool. Die hanteert dezelfde methodiek als het Openingsbod, maar met een nieuwe gebiedsindeling als basis. Een algoritme groepeerde vergelijkbare panden waardoor clusters ontstaan die kleiner zijn dan buurten. Dit biedt meer concrete handvatten aan gemeenten. Zij verwachten dat de Gebiedsanalysetool een belangrijke rol zal spelen in de vervolgfase van de Transitievisies Warmte: de wijkuitvoeringsplannen.

Quickscan Netimpact

Stedin geeft gemeenten en gebouw eigenaren zoals woningbouwcorporaties inzicht in de impact van plannen op het elektriciteitsnet. Zo maken we met de Quickscan Netimpact globaal inzichtelijk of plannen direct kunnen doorgaan, of dat Stedin eerst werkzaamheden moet uitvoeren. Wanneer we aan de slag moeten, geven we een indicatie van de verwachte doorlooptijd en benodigde ruimte voor distributiestations. Tegelijkertijd geven de plannen Stedin steeds beter inzicht in de ontwikkeling van de warmtetransitie. Hiermee kunnen we onze investeringsprognose verfijnen, en toetsen of onze verwachtingen aansluiten bij wat er gebeurt in de praktijk.



Proeftuinen Aardgasvrije Wijken

De overheid stimuleert het verduurzamen van de gebouwde omgeving met verschillende subsidies en programma's. 7 van de 27 proeftuinen in de eerste ronde van het Programma Aardgasvrije wijken liggen in het Stedin-gebied, en van de 19 in de tweede ronde zijn dat er 3 (Goeree-Overflakkee, Rotterdam en Pijnacker-Nootdorp). Stedin is bij alle proeftuinen actief betrokken. Elke wijk kent een eigen dynamiek en fase van planvorming en beweegt op zijn eigen tempo.

Hybride warmtepompen

Naast de proeftuinen is er aandacht voor individuele routes richting aardgasvrije woningen. Huiseigenaren en woningbouwcoöperaties maken dan een eigen afweging om

woningen aardgasvrij te maken door te isoleren en het plaatsen van een (hybride) warmtepomp. Stedin ondersteunt deze routes door samen met Techniek Nederland, Natuur & Milieu en de Nederlandse Vereniging van Duurzame Energie deel te nemen aan de Coalitie Hybride Route, die als doel heeft om 100.000 hybride warmtepompen per jaar te plaatsen.

Aardgasvrije woningen

Het aantal gasverwijderingen voor verduurzaming in het werkgebied van Stedin is in 2021 met 170% gegroeid naar 12.003 (2020: 4.448/2021: 12.484 incl. DNWG). In 2021 is 90% (2020:89%) van de aangevraagde aansluitingen voor nieuwbouwwoningen in ons werkgebied aardgasvrij.

Collectievendesk

Bij de Collectievendesk kunnen energiecollectieven terecht met vragen over subsidieregelingen, terugleveraansluitingen en meters. In 2021 heeft Stedin 26 projecten van energiecollectieven en 7 van VvE's aangesloten en hiervoor teruglevering op het net gerealiseerd (2020: 20). In Zeeland waren dat er 8 (2020: 14).

Innovatie: Ruimtelijke uitdaging in Utrecht

Tot 2050 moeten we alleen al in de stad Utrecht zo'n 1.000 nieuwe distributiestations plaatsen. Het inpassen van al deze stations in de beperkte bestaande openbare ruimte is een complexe uitdaging. Stedin en de gemeente Utrecht hebben in een "innovatieversneller" deze uitdaging beetgepakt. Dit heeft ertoe geleid dat we in de aanbesteding voor toekomstige distributieruimtes "inpassing in de ruimte" veel nadrukkelijker meenemen. Denk aan kleurstelling om een uniform aanzicht te creëren. Maar we bouwen ook compacter en hebben de mogelijkheid om bijvoorbeeld voor de gevel van een station dezelfde bakstenen te gebruiken als gebruikelijk in de wijk waarin het station wordt geplaatst.

Innovatie: waterstof

Ons gasnetwerk is van grote maatschappelijke en economische waarde. Het verwarmen van woningen met duurzame gassen zoals waterstof kan in de toekomst een goed alternatief zijn naast volledig elektrisch verwarmen en warmtenetten. Zo geven wij ons gasnetwerk een tweede leven. Om waterstof als volwaardig alternatief in te zetten, is het belangrijk om nu kennis en ervaring op te doen met de distributie van waterstof. Dat doen we in de volgende projecten.

Stad aan 't Haringvliet

In 2021 heeft Stedin samen met partners het onderzoek voortgezet naar de mogelijkheden om met ingang van 2025 in Stad aan 't Haringvliet niet meer met aardgas maar met waterstof te verwarmen, gebruikmakend van het bestaande aardgasnet. Met de landelijke overheid is een Green Deal gesloten om beleidshobbels weg te nemen. Met diverse relevante stakeholders is een brede nationale coalitie gesmeed waaruit een systeemontwerp is voortgekomen dat veiligheid en leveringszekerheid afdoende borgt.

Ombouwproeven

Na de succesvolle ombouwproef in Uithoorn, waarbij het bestaande gasnet en 14 woningen tijdelijk omgezet zijn van aardgas naar waterstof, zijn we in 2021 gestart met de voorbereidingen van een vervolgproject: de ombouw van een zogenaamde inspiratiewoning in Stad aan 't Haringvliet. Deze gaat van aardgas naar waterstof. De demonstratie is begin 2022.

Samenwerkingsverbanden: The Green Village en HyDelta

Sinds begin 2021 staat het gasnet op The Green Village in Delft op waterstofdruk. We hebben kleine tests en validatieproeven uitgevoerd om uit te vinden hoe waterstof en het gasnet zich gedragen in een statische situatie. HyDelta is een landelijk onderzoeksprogramma gericht op de veilige toepassing van waterstof in de bestaande gasinfrastructuur. Deelnemende partijen zijn DNV, Gasunie, Kiwa, New Energy Coalition, Netbeheer Nederland, TKI Nieuw Gas en TNO. De eerste resultaten zijn in 2021 opgeleverd en zijn positief.

Energiesysteem

De activiteiten die Stedin ontplooit met waterstof zijn geheel in lijn met de aanbevelingen uit de onlangs uitgebrachte Integrale Infrastructuurverkenning 2030-2050 (II3050). Hierin wordt het energiesysteem integraal bekeken en geen enkele energiedrager uitgesloten.

Missie H2: Nederland waterstofland

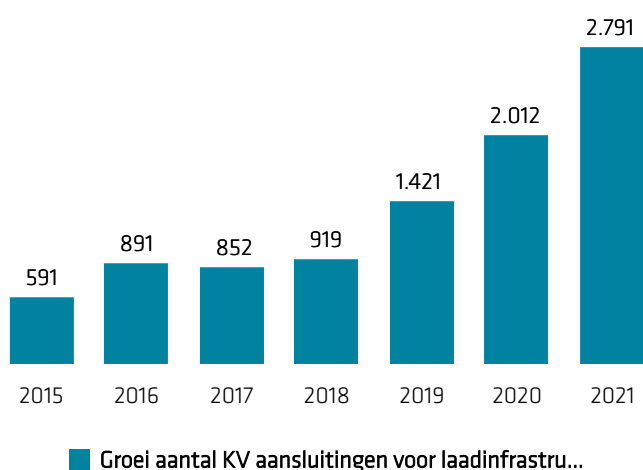
In augustus 2019 trad Stedin Groep toe tot Missie H2, een coalitie van 7 partijen met als doel waterstof in Nederland te promoten. Dit deed Missie H2 door sponsoring van TeamNL tijdens de olympische spelen in Tokio met de boodschap: Samen maken wij Nederland Waterstofland. Wij willen met de deelname meer bekendheid realiseren voor de rol die het gasnet in de energietransitie kan blijven spelen. Uit onderzoek door diverse bureaus blijkt dat door deze campagne de bekendheid met Missie H2 is toegenomen van 6% naar 21%. De bekendheid met waterstof ging omhoog van 9% naar 16%. Ook is de bekendheid met waterstofgebruik in industrie en gebouwde omgeving toegenomen (van 51% naar 72% voor gebouwde omgeving).

2. Mobiliteit

Het afgelopen jaar is het aantal elektrische voertuigen in Nederland met 40% gegroeid naar 381.815. In het Klimaat-akkoord is afgesproken dat er in 2030 in Nederland 1,7 miljoen laadpalen moeten zijn gerealiseerd voor 1,9 miljoen elektrische personenauto's. Dat illustreert de opgave waar we als netbeheerders de komende jaren voor staan.

Groei aantal aansluitingen kleinverbruik voor laadinfrastructuur

De groei van het aantal kleinverbruikaansluitingen voor laadinfrastructuur is vanaf eind 2020 met 39% toegenomen naar 2.791. In tegenstelling tot voorgaande jaren is hierin voor de jaren 2019, 2020 en 2021 ook de groei bij Enduris meegenomen. Wij rapporteren over de groei van het aantal kleinverbruikaansluitingen omdat Stedin, als netbeheerder, de infrastructuur voor de aansluiting verzorgt. Wij hebben geen exact inzicht in het aantal laadpunten dat op een aansluiting wordt gerealiseerd.



Nationale Agenda Laadinfrastructuur (NAL)

De NAL is een meerjarig uitvoeringsprogramma dat voortkomt uit het Klimaatakkoord. Dit betreft laadpunten op de eigen oprit en bij bedrijven en (semi)publieke laadpunten en snelladers. Het programma omvat ook de installatie van laadinfrastructuur voor de logistieke sector. Om te voorkomen dat er piekbelastingen ontstaan op het laagspanningsnet, zijn slimme oplossingen nodig die mede door de NAL worden ontwikkeld. Slim laden heeft in meerdere proeftuinen en systeempilots bewezen goed te werken. De volgende stap is een landelijk uniform marktmodel dat netbeheerders ondersteunen met nieuwe, (semi)variabele kleinverbruikerstarieven. Door de invoering van zero-emissiezones moet ook de logistieke sector elektrificeren. Stedin doet samen met ElaadNL onderzoek naar de daarvoor

benodigde netcapaciteit op bedrijventerreinen en langs goederencorridors.

Innovatie: slim laden

Slim laden houdt in dat een elektrische auto zoveel mogelijk wordt opgeladen op tijden dat er voldoende duurzame energie beschikbaar is tegen de laagste prijs. Zo zorgen we ervoor dat het elektriciteitsnetwerk in balans blijft en voorkomen we onder meer dat we nog meer elektriciteit verbruiken tijdens piekperiodes.

In vijf verschillende proeftuinen in de regio Utrecht is het systeem getest en doorontwikkeld. Zo is een duurzaam energiesysteem op wijkniveau gecreëerd. Lokaal opgewekte energie wordt opgeslagen in elektrische (deel)auto's. Via een slimme laadpaal kan de energie op een later moment worden teruggeleverd aan de wijk. Inmiddels zijn meer dan 800 van deze slimme laadpalen geplaatst.

Slim laden heeft de toekomst en is cruciaal voor het optimaal laten werken van het energienetwerk. Lees hier de position paper Houd de energietransitie betaalbaar - maak slim laden de norm.



Prognoseproces laadinfrastructuur voor netimpact

Regionale overheden maken op basis van afspraken over laadinfrastructuur in het Klimaatakkoord en de NAL plannen voor laadinfrastructuur in hun regio/gemeente. De netbeheerders hebben inzicht in deze plannen nodig (wat, waar, wanneer) om de impact ervan op het elektriciteitsnet te bepalen en de benodigde netcapaciteit en investeringen vast te stellen. De NAL-regio is verantwoordelijk om prognoses aan de netbeheerders te leveren. Vervolgens

rekenen de netbeheerders deze prognoses tegelijkertijd door met die van de RES en wordt er een impactrapportage per NAL-regio opgesteld met de specifieke impact van laadinfrastructuur. De eerste rapportage is in 2021 afgerond en delen we begin 2022 met de regio's.

Aansluitspecificaties en keuring

Nieuwe publieke laadpalen met een geïntegreerde netaansluiting moeten voldoen aan netbeheerderseisen: de laadpalen moeten in staat zijn om slim te kunnen laden. Dit jaar is een geactualiseerde versie van deze specificaties geïmplementeerd. Er zijn verschillende nieuwe laadpalen gekeurd en veilig bevonden. De grootste vooruitgang in de nieuwe aansluitspecificaties is dat er nu een onderbouwing gevraagd wordt voor de toegankelijkheid van de slimme meter in laadpalen. Daarnaast is de door de netbeheerders gezamenlijk uitgeschreven aanbesteding van de compacte aansluitkast dit jaar gegund. Met dit innovatieve product kan de aansluittijd in de openbare ruimte met 50% gereduceerd worden. Volgend jaar komt deze aansluitkast in alle kleinverbruikobjecten in de openbare ruimte.



Aanbestedingen gemeente Rotterdam

De groei van het aantal aansluitingen van publieke laadpalen is groot: van 18.000 e-rijders zonder oprit in 2020 naar 135.000 in 2030. De uitdaging is groot: het betekent voor de gemeente Rotterdam in 2021 al een verhoging van het aantal plaatsingen van laadpalen van 60% (van 800 plaatsingen in 2020 naar 1.300 in 2021).

De gemeente Rotterdam heeft een nieuwe aanbesteding gedaan voor deze duizenden openbare laadpalen. Daaraan doen 29 andere Zuid-Hollandse gemeenten mee. ENGIE plaatst de laadpalen op basis van de verwachte vraag, en niet alleen na een concrete aanvraag. Daarmee willen de gemeenten doorlooptijden verkorten. Snelheid is ook geboden, omdat de markt voor tweedehands elektrische auto's opkomt, waarbij gebruikers meteen over een auto beschikken en dus meteen willen laden. Stedin is vanaf het begin bij deze aanbesteding betrokken. Dat heeft ertoe geleid dat in de aanbesteding de belangen van Stedin zijn meegenomen. Alle laadpalen worden bijvoorbeeld geschikt voor slim laden en de toepassing ervan wordt in afstemming met o.a. Stedin vormgegeven. Dit betekent dat op bepaalde momenten en (kritieke) locaties rekening wordt gehouden met de beschikbare capaciteit van het net. Hiermee voorkomen we onnodige investeringen en benutten we het net efficiënt.

3. Industrie

Om de klimaatdoelen voor de industrie te behalen, moet de benodigde energie-infrastructuur tijdig beschikbaar zijn. Binnen het Stedin verzorgingsgebied ligt de meest energie-intensieve regio van Nederland – de haven van Rotterdam. Maar ook daarbuiten zit veel industrie waarvoor nieuwe infrastructuur noodzakelijk is om hun transitieplannen waar te maken.

Haven en Industrieel Complex Rotterdam (HIC)

Het industriële cluster Rotterdam – Moerdijk is momenteel verantwoordelijk voor 17% van de CO₂-uitstoot van Nederland. In 2030 wordt, zoals aangegeven in het 'clusterplan Industriecluster Rotterdam-Moerdijk', een jaarlijkse CO₂-reductie verwacht van ± 2,5 Mt als gevolg van elektrificatie in de industrie. Om deze elektrificatie mogelijk te maken werkt Stedin nauw samen met de verschillende stakeholders binnen het Haven en Industrieel Complex (HIC).

Een voorbeeld daarvan is de Werkgroep Energie Infrastructuur. Het Havenbedrijf Rotterdam, Stedin, Deltalinqs, TenneT, Gasunie, Provincie Zuid-Holland, Gemeente Rotterdam en het Institute for Sustainable Process Technology (ISPT) kaarten effectief belemmeringen aan op het gebied van infrastructuurontwikkeling. Hiervoor zijn overzichten en instrumenten ontwikkeld die tot een betere afstemming tussen industrie en netwerkbedrijven TenneT, Gasunie en Stedin leiden.

Project Gridmaster: Ontwikkelen van adaptieve investeringsstrategieën

Dit project heeft als doel om modellen en methoden te koppelen waarmee we in staat zijn de vele onzekerheden binnen de transitie van de industrie te verkennen. Het project geeft inzicht in mogelijke transitiepaden, de benodigde infrastructuur en bijpassende investeringsstrategieën. Partijen hebben in 2020 de samenwerkingsovereenkomst getekend en zijn in 2021 gestart met de uitvoering van dit project. Deelnemende partijen zijn Stedin, TenneT, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam, Provincie Zuid-Holland, Gemeente Rotterdam, SmartPort, TU Delft, Siemens, Quintel en TNO. De scenario's zijn uitgebreid ten opzichte van die uit het masterplan, waarmee meer mogelijkheden worden verkend voor uitbreidingen in elektriciteits-, aardgas-, warmte- en waterstofnetten. De eerste passende investeringstrajecten zijn uit de computermodellen gerold en beoordeeld door de experts. En dat is de opmaat voor volledig geautomatiseerde berekeningen, waardoor ook Stedin solide en toekomst-gerichte investeringen kan gaan doen.

Masterplan: een haven vol nieuwe energie – huidige ontwikkelingen

In 2019 heeft Stedin samen met het Havenbedrijf Rotterdam & TenneT het masterplan "een haven vol nieuwe energie" opgeleverd. Dit masterplan heeft een aantal toekomstige knelpunten geïdentificeerd in het elektriciteitsnet, op basis van toekomstscenario's ontwikkeld met het Wuppertal Instituut. Inmiddels zijn er onder andere op basis van dit masterplan zes grote investeringen in het net in voorbereiding of uitvoering, waaronder een volledig nieuw station in Europoort.

Project Energiemix Studie

In de Energiemix Studie brengen we de potentiële veranderingen in kaart van het energie- en grondstoffen-systeem van ongeveer 30 bedrijven in het HIC. In 2021 is de laatste fase van dit project uitgevoerd door TNO en Deltalinqs in opdracht van Stedin en het Havenbedrijf Rotterdam. De resultaten van de studie bestaan uit een "business as usual" transitiepad tot 2030 en drie transitiepaden voor de periode daarna; CCS (CO₂-afvang en -opslag), waterstof en elektrificatie. In alle 4 de scenario's voorzien we een forse toename van de elektriciteitsvraag. In de tweede helft van 2021 heeft de provincie Zuid-Holland opdracht gegeven om een model te ontwikkelen dat de resultaten van de Energiemix Studie gebruikt. Dit model geeft inzicht in de impact en timing van de transitiepaden voor de (benodigde) energie-infrastructuur in de haven. De resultaten van dit model kunnen Stedin helpen om toekomstige knelpunten te identificeren.



Cluster Energie Strategieën & Data Safehouse

In 2021 zijn de eerste Cluster Energie Strategieën (CES) geschreven. In de CES'en delen onze industriepartners de verwachte toekomstige energiebehoefte van hun transitieplannen. Deze helpen ons weer bij het plannen van de infrastructuur. De CES'en worden in 2022 en verder steeds

vernieuwd en aangescherpt. Er zijn twee CES'en in ons werkgebied. Rotterdam-Moerdijk en Schelde-Deltaregio. Daarnaast is er de niet-regiogebonden CES van de decentrale industrie.

CES Rotterdam - Moerdijk

De CES Rotterdam-Moerdijk is geschreven door een werkgroep bestaande uit het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs, provincie Zuid-Holland, Havenbedrijf Moerdijk en Stedin. In deze CES zijn zes kernprojecten geïdentificeerd, waaronder het verzwaren van het elektriciteitsnet volgens het masterplan (zie het kader). In het Programma Infrastructuur Duurzame Industrie van het ministerie van EZK wordt beoordeeld of deze projecten meegaan in het Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie & Klimaat, om zo de uitvoering te versnellen.

CES Schelde- Deltaregio

Het industriecluster Schelde-Deltaregio strekt zich over de grens uit tot Oost-Vlaanderen en heeft haar eigen samenwerkingsverband: Smart Delta Resources (SDR). Het SDR bestaat uit Dow, Trinseo, Yara, Zeeland Refinery, PZEM, Lamb Weston/Meijer, Ørsted, ArcelorMittal, North Sea Port en Provincie Zeeland. Stedin Groep werkt hier samen met SDR en netbeheerders Enexis, TenneT en Gasunie.

Zon-op-dak in Haven Vlissingen

Verbrugge Terminals heeft samen met Kieszon in de haven van Vlissingen het grootste zon-op-dakproject ter wereld gerealiseerd. Op de terminaldaken van Verbrugge zijn 140.000 panelen gelegd, goed voor 50MW. Dat is 7% van de Zeeuwse RES-doelstelling voor zonne-energie. Om die aansluiting mogelijk te maken, is er een boring uitgevoerd van 50 meter diep over een lengte van 1,5 kilometer onder de havens door. Het project is aangesloten op het vernieuwde hoofdverdeelstation in de haven.

Decentrale industrie

Ook voor de industrie die buiten het HIC ligt, komt een CES. ("Cluster zes - de decentrale industrie"). De toekomstige energie-infrastructuurbehoefte voor deze bedrijven is lastiger te bepalen, juist door hun decentrale karakter. Voor deze bedrijven is meer 'maatwerk' nodig. Via webinars heeft

Stedin samen met de andere netbeheerders gewerkt aan een betere samenwerking met en bewustwording bij de bedrijven over wat er komt kijken bij hun transitieplannen.

Uit de eerste CES van cluster zes verwachten we geen informatie die direct tot aanpassingen van onze investeringsplannen leidt. In 2022 volgt een verdere analyse om een goede langetermijnvoorspelling te maken van de infrastructuurbehoefte van deze bedrijven.

Data Safe House

Een belangrijke voorwaarde voor een goede CES is betrouwbare technische en planningsdata over aankomende industriële projecten en ontwikkelingen. Een "data safe house" (DSH) biedt een vertrouwelijke en veilige omgeving voor de uitwisseling van data over voorgenomen investeringen.

Stedin heeft in 2021 samen met Deltalinqs, Havenbedrijf Rotterdam en het ministerie van EZK een haalbaarheidsstudie succesvol uitgevoerd voor het ontwikkelen van een DSH. Met een groep van 5 industriële partijen en drie netbeheerders is verder gewerkt aan het juridisch kader, het bestuur en de inrichting van het DSH. Eind 2021 is het DSH live gegaan. Nu kunnen we zien of deze constructie leidt tot hogere voorspelbaarheid en planbaarheid van de infrastructuurbehoefte. Als het DSH succesvol blijkt, kan dit tot landelijke toepassing leiden.

Uitbreiding Maasvlakte: Station Yangtzekanaal en aanleg NoordRing 66 kV

De enorme groei van de klantvraag (zowel opwek als belasting) op de Maasvlakte is de aanleiding om de capaciteit uit te breiden. Met de beoogde 66 kV-Noordring fase 1 en de bouw van een 66 /25/23 kV-station nabij het Yangtzekanaal kunnen we nieuwe klanten aansluiten. De noordzijde van de Maasvlakte (het bestaande Stedin Station Maasvlakte) halen we ook naar dit nieuwe station Yangtzekanaal. Hierdoor ontstaat er weer ruimte op het bestaande hoogspanningsstation om initiatieven op aan te sluiten. In de volgende fase van de Noordring sluiten we een compressorstation voor CO₂-opslag aan. Fase 3 van de Noordring hebben we ook al ontworpen, die leggen we aan zodra de klantvraag concreter is.



Investerings in onze netten

Als gevolg van de energietransitie en het opvolgen van de afspraken in het klimaatakkoord groeit het elektriciteitsverbruik enorm. Niet het hele elektriciteitsnet is er klaar voor om die toename op te vangen. Om de betrouwbaarheid van de netten ook in de toekomst te borgen, is het van belang te investeren in het verzwaren van netten. Ook zetten we meer in op innovatieve, slimme oplossingen in samenwerking met de markt.

Investerings in 2021

De investeringen die we in 2021 in onze netten hebben gedaan, zijn onderdeel van het investeringsplan 2020 - 2022. Hierin staan de uitbreidings- en vervangingsinvesteringen voor de elektriciteits- en gasnetten. In 2021 hebben we hierop de volgende resultaten gehaald.

Vanaf 2017 is ons investeringsniveau sterk gestegen. In 2021 investeerden we in totaal € 687 miljoen waarvan € 668 miljoen in onze gereguleerde netten. De totale investeringen waren daarmee € 67 miljoen hoger dan in 2020.

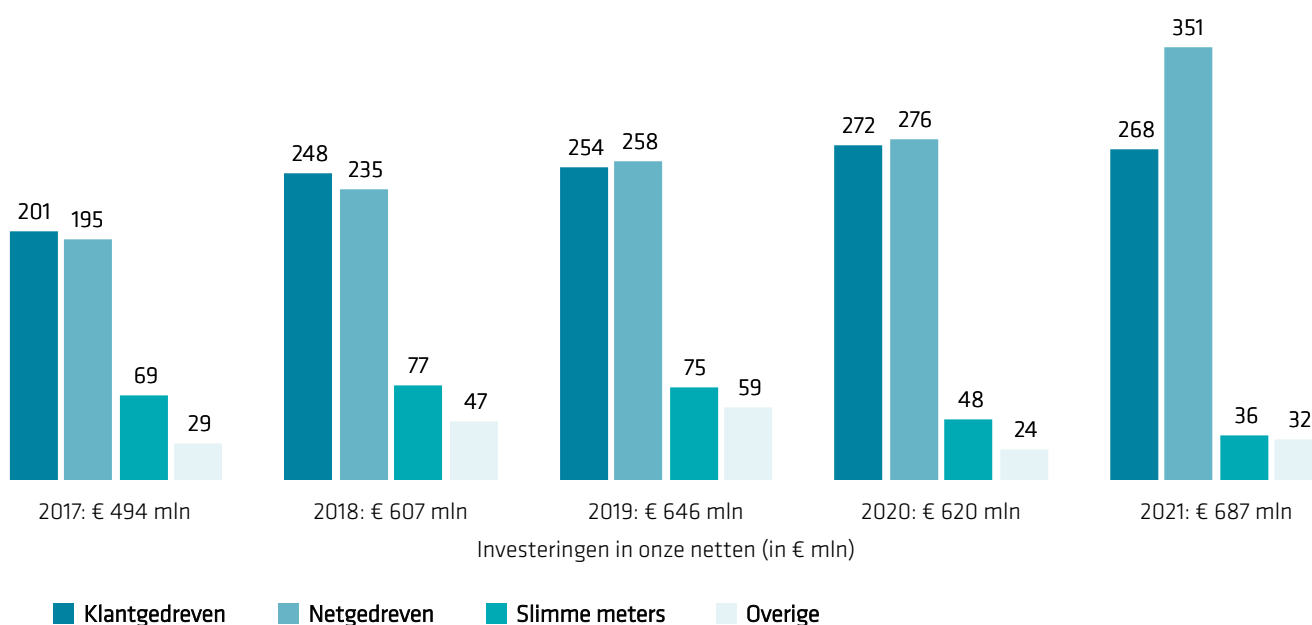
‘Stedin Groep heeft € 687 miljoen geïnvesteerd in klant- en netgedreven activiteiten, slimme meters en overige activiteiten.’

Klantgedreven investeringen

De klantgedreven investeringen in 2021 waren € 268 miljoen. Dat is in lijn met begroot en € 4 miljoen lager dan in 2020. Dit zijn de investeringen die we doen op verzoek van klanten. Op alle terreinen waren de investeringen onverminderd hoog door het hoge volume nieuwbouw, de groei op het vlak van verduurzaming en de werkzaamheden op aanvraag van overheden. Wij verwachten dat de klantgedreven investeringen in de komende jaren substantieel stijgen, mede gedreven door het tempo van de energietransitie. Daarnaast is er meer maatschappelijke en economische onzekerheid ontstaan als gevolg van (inter)nationale ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de energieprijzen. Hierdoor is het plannen en bijsturen van investeringen uitdagender en nog belangrijker dan voorheen.

Netgedreven investeringen

Netgedreven investeringen zijn de investeringen die we doen om de capaciteit en kwaliteit van het huidige net te borgen en verbeteren. In 2021 hebben we € 351 miljoen netgedreven investeringen gedaan. Dat is in lijn met begroot en €75 miljoen hoger dan in 2020. Een deel van de geplande



netgedreven investeringen liep vertraging op door planningswijzigingen vanuit de klant en/of de omgeving (bijvoorbeeld door langerdurende vergunningstrajecten dan verwacht).

Er zijn meer dan circa 27.600 primaire gasaansluitingen (doelstelling 2021: 25.250 stuks, realisatie 2020: 22.000 stuks), 108 gasstations (doelstelling: 117 stuks) en ruim 193 kilometer 'brosse' leidingen vervangen (doelstelling 2021: 186 kilometer, realisatie 2020: 139 km). Voor wat betreft elektra hebben we 27 middenspanningsinstallaties vervangen (doelstelling: 31 stuks). Daarnaast zijn er veel hoogspanningsprojecten (95 % gerealiseerd) en midden- en laagspanningsprojecten (76% gerealiseerd). Het gaat hierbij om het vervangen van stations en netten die gericht zijn op de leveringsbetrouwbaarheid en de energietransitie, zoals het vergroten van de netcapaciteit.

Slimme meters

Onze investeringen in slimme meters waren in 2021 € 36 miljoen. Dat is € 12 miljoen lager dan in 2020. In 2021 werd de langetermijndoelstelling van slimme meters in 80% van de huishoudens in ons verzorgingsgebied gehaald. De aanvullende opdracht vanuit het Ministerie van Economische Zaken is vertraagd en zorgde, naast Covid-19 en de koude winter, voor minder vervangingen.

Overige activa

De overige investeringen waren in 2021 € 32 miljoen en zijn met € 8 miljoen toegenomen ten opzichte van 2020. Deze stijging heeft onder andere betrekking op investeringen in IT en in ons pand aan de Anthony Fokkerstraat in Goes.

Vier in 2021 gerealiseerde investeringen uitgelicht:

1. Uitbreiden capaciteit station Sorbonnelaan Utrecht

Het Utrechtse Science Park breidt steeds meer uit. Naast de hogescholen, de universiteit, onderzoeks-instituten en ziekenhuis het UMC vestigt het RIVM er zich binnenkort ook. Vanwege de uitbreidingen was een 3e transformator nodig in het station Utrecht Sorbonnelaan. Deze transformator levert een extra 25 MW. Hiervoor moesten we ook installaties in het voedende station in Nieuwegein vervangen, om zo extra vermogen te creëren. Daarnaast hebben we het tracé bij Amelisweerd verbreed. Het project is gestart in 2017 en we hebben het in 2021 afgerond.

2. Uitbreiden capaciteit station Middelharnis, Goeree Overflakkee

Op Goeree-Overflakkee, ook wel Energy Island genoemd, wordt veel energie duurzaam opgewekt. De capaciteit van de windparken is vanaf begin 2022 zo'n 225 MW. Ook is er een aantal zonneparken, met een totale capaciteit van zo'n 200 MW. Om deze grote hoeveelheden stroom te kunnen verwerken, is Stedin in 2010 gestart met een enorme uitbreiding van het hoogspanningsstation in Middelharnis. Gefaseerd plaatsen we zes grote transformatoren, vier 50 kV schakelinstallaties en twee 13 kV schakelinstallaties. Ook zijn er twee 150 kV verbindingen aangelegd naar het havengebied van Rotterdam. Deze twee extra verbindingen zijn nodig voor het geval dat er meer energie wordt opgewekt dan verbruikt. Dat kan in de zomer om enorme volumes gaan, oplopend tot 390 MW. In 2021 hebben we de 2^e fase afgerond, en de laatste fase ronden we medio 2023 af.



3. Vlissingen Oost2

Eén van de puzzelstukjes in RES Zeeland is het duurzame project Vlissingen-Oost. Hier ontwikkelen we 'stopcontacten' voor projecten van decentrale opwek door zon en wind. De vraag naar duurzame energie is hier erg groot: de opdracht voor Enduris is 80 MW. Aan de noordzijde van de Vlissingse haven was er onvoldoende netcapaciteit beschikbaar. Voor een oplossing was creativiteit nodig. In plaats van het voormalige Thermphos hoogspanningsstation af te breken, hebben we ervoor gekozen om deze juist een 'tweede leven' te geven en de capaciteit ervan te verviervoudigen.

4. Nieuw hoofdverdeelstation Merwedehaven in Dordrecht

Een aantal jaar geleden zijn we project IJsselmonde C2 gestart met een masterplan voor de noordkant van Dordrecht en Zwijndrecht. Zo maken we de elektriciteitsvoorziening voor dit gebied robuust en toekomstvast. Zo zijn er voor de toekomst goede uitbreidingsmogelijkheden voor nieuwe (duurzame opwek) aansluitingen gecreëerd. IJsselmonde C2 is het tweede en laatste deel in de uitvoering. In dit project is er een nieuw hoofdverdeelstation gekomen aan de Kerkeplaat in Dordrecht. Hier is het 50/13 kV-station vervangen en zijn in een nieuw gebouw twee nieuwe 50 kV-installaties en twee nieuwe 13 kV-installaties gerealiseerd. Het is nu qua capaciteit het grootste hoofdverdeelstation in Stedin-gebied.

Van lange naar middellange en korte termijn-investeringsplannen

Om te begrijpen hoe de vraag naar energie zich gaat ontwikkelen, moeten we een helder beeld hebben van de benodigde energie-infrastructuur op de lange, middellange en korte termijn. Voor de lange termijn maken we per regio een masterplan. Deze zijn richtinggevend voor ons Strategisch Investeringsplan 2021-2036 wat vervolgens weer de basis is voor het investeringsplan 2022-2024.

Van masterplan 2050 tot investeringsplan 2022-2024

Voor 15 deelgebieden ontwerpen we een bouwplaat van ons elektriciteitsnet in 2050; inclusief daarbij behorende tussenstappen. Dit stelt ons in staat om op tijd vergunnings-procedures in gang te zetten en voorspelbaar te zijn naar onze omgeving. In 2021 zijn onder andere voor de regio's Gouda, Rotterdam Zuid, Veenendaal en Driebergen de masterplannen voltooid, waardoor nu 9 van de 15 masterplannen afgerond zijn. Komend jaar verwachten we de resterende masterplannen af te ronden, zodat we voor ons gehele werkgebied een bouwplaat voor 2050 hebben liggen.

In een masterplan gebruiken we scenario's voor de te verwachten transportvraag. Vervolgens ontwikkelen we alternatieve netontwerpen. De scenario's kunnen erg uiteenlopen. Om tot robuuste investeringen te komen worden de alternatieven vergeleken op basis van het 'minimale spijt'-principe. Dit helpt ons om in situaties met grote onzekerheid desinvesteringen te voorkomen. Het netontwerp dat onze voorkeur heeft vormt input voor het Strategisch Investeringsplan (SIP) 2021 - 2036 waarin investeringen gedetailleerder worden uitgewerkt en in de tijd

worden geplaatst. Aan de hand van het SIP beoordelen we in hoeverre we de investeringsdoelstellingen kunnen financieren en uitvoeren. Het investeringsplan 2022 - 2024 is gebaseerd op het SIP.

Op 1 november 2021 is het concept-investeringsplan 2022 gepubliceerd voor consultatie door onze klanten en stakeholders. Het investeringsplan beschrijft hoe wij de komende 3 jaar zorgen voor voldoende capaciteit voor het transport van elektriciteit en gas en hoe dit transport veilig gebeurt. Daarnaast biedt het plan inzicht in de geplande investeringen voor de komende tien jaar. De beschikbare inzichten vanuit onder andere de RES zijn opgenomen in de scenario's. Daarnaast is bij het opstellen van het plan gebruik gemaakt van actuele klantinformatie en erkende landelijke en regionale beschikbare bronnen, zoals doorrekeningen van het Planbureau voor de Leefomgeving, SDE+-aanvragen en publieke en private projectontwikkelingen. Het plan was 4 weken lang in te zien voor consultatie. Zo kon op de voorgenomen investeringen gereageerd worden. In totaal zijn er 87 zienswijzen ingediend. De ingediende zienswijzen en onze reacties hierop zijn toegevoegd aan het investeringsplan. Vervolgens is het plan begin januari 2022 ingediend bij de Autoriteit Consument & Markt ter toetsing. De verwachting is dat het investeringsplan in april 2022 definitief wordt vastgesteld.

Geplande investeringen

Op www.stedin.net/investeringsplan leest u over onze geplande investeringen in Utrecht, Zeeland en Zuid-Holland. We geven de investeringen weer voor elektriciteitsstations en verbindingen (≥ 25 kV) en voor gas (≥ 8 bar) die in de periode 2022 - 2031 worden uitgevoerd en afgerond. Via [deze link](#) is op een interactieve kaart van ons werkgebied te zien aan welke projecten we op het gebied van elektriciteit, gas wind- of zonne-energie in 2022 werken.

Fit for 55 en onze investeringsplannen

De Europese Commissie streeft naar een 55% netto-reductie van de uitstoot van broeikasgas in 2030 ten opzichte van 1990. Dit in plaats van de eerder vastgestelde 49% die in het klimaatakkoord staat. Het Fit for 55-pakket moet vertaald worden naar landelijke impact. De impact van Fit for 55 is voor de energie-infrastructuur van Stedin op dit moment nog niet in te schatten, veel politieke en beleidskeuzes moeten immers nog worden bepaald en uitgewerkt. Zoals de manier waarop de 55%-doelstelling moet worden ingevuld: met CO₂-opslag, een hogere doelstelling voor duurzame opwek op land of met extra windmolens op zee. Het is daarom voorbarig om

aannames hierover in onze investeringsplannen te verwerken.

Klantvraagvoorspelling als basis voor investeringsplan

Klantvraagvoorspelling gaat over het in beeld brengen van alle mogelijk toekomstige vraag naar aansluitingen en netcapaciteit (zowel afname als teruglevering). Deze informatie is belangrijk voor onze investeringsbeslissingen en helpt ons om tijdig knelpunten te signaleren en met de klant in gesprek te gaan over timing, locatie en vermogen. Een grote vraag kan al veel impact hebben op bijvoorbeeld een hoogspanningsstation, maar ook op de laagspanningskabels die we nodig hebben om nieuwbouwwoningen aan te sluiten. De gesprekken met onze klanten leiden ertoe dat we de klantvraag beter kunnen voorspellen. Aan de andere kant zien we dat de klantvraag complex en grillig is. Die kan plotseling veranderen door bijvoorbeeld stijgende energieprijzen of nieuwe subsidies. Dat maakt de planbaarheid van benodigde investeringen moeilijk.

Door inzichten over aantallen, realisatiekansen en regionale ontwikkelingen binnen verschillende RES-thema's (bijvoorbeeld woningbouw, duurzame opwek en mobiliteit) naast elkaar te leggen, kunnen we gebieden identificeren waar er meer gevraagd gaat worden van ons net.

Congestie

Ondanks onze maatregelen neemt de krapte op het elektriciteitsnet toe. Het elektriciteitsverbruik en -opwek stijgen sneller dan dat we het net kunnen uitbreiden. Dit komt onder meer doordat de klantvraag zich sneller ontwikkelt dan we op dit moment kunnen bijhouden.

Als we congestie voorzien, plannen we – voor zo ver nog niet gedaan – de benodigde uitbreidingsinvestering en doen we bij de ACM een vooraankondiging van verwachte structurele congestie. Daarnaast maken we daarvan melding op onze website en op die van TenneT. Daarna starten we een onderzoek naar de mogelijkheden om congestiemanagement uit te voeren. Als uit het onderzoek blijkt dat congestiemanagement mogelijk is, is dit een tijdelijke maatregel die naast de investering in netcapaciteit komt en niet in de plaats daarvan. Congestiemanagement voeren we uit in de periode totdat het net is verzwakt.

Voor het eerst hebben we nu ook in het werkgebied van Stedin congestie moeten afkondigen in het elektriciteitsnet. Andere netbeheerders hebben dit al eerder moeten doen.

Enduris heeft overigens in 2020 congestie afgekondigd in het gebied Schouwen-Duiveland en Tholen.

Veel voorkomende termen in dit hoofdstuk:

- **Netcapaciteit en transportcapaciteit** zijn synoniem en staan voor ruimte op het net.
- **Transportschaarste** is krapte op het landelijke en regionale elektriciteitsnet.
- **Congestie** treedt op als een netwerk onvoldoende capaciteit heeft om alle opgewekte en afgenomen elektriciteit te transporteren.
- Bij **congestiemanagement** wordt met prijsmechanismen en marktwerking de vraag en het aanbod van energie gestuurd. We spreken dan over **flexibiliteit**.

Congestiemanagement niet mogelijk

Na onderzoek binnen Stedin en Enduris blijkt dat de uitvoering van congestiemanagement in de huidige congestiegebieden niet mogelijk is. Eén criterium is dat de congestie binnen de huidige regels niet mag worden opgelost door zon- en wind-productie af te regelen. Niet-regelbare bronnen zijn volgens de huidige Netcode namelijk uitgesloten van deelname aan congestiemanagement. En dat is nu juist in de congestiegebieden in Middelharnis, Dordtse Kil en op Schouwen-Duiveland het geval: congestie wordt veroorzaakt door duurzame opwek en er zijn onvoldoende andere mogelijkheden om deze duurzaam opgewekte energie op de juiste momenten te gebruiken.

Daarnaast kan de oorzaak van de congestie liggen aan de beschikbare netcapaciteit in het bovenliggende net van TenneT, zoals bijvoorbeeld nu in de provincie Utrecht speelt. In Utrecht kunnen grootverbruikers daardoor niet aanvullend terugleveren. Nieuwe initiatieven zoals wind- of zonneparken en zon-op-dak-projecten die een grootverbruikaansluiting nodig hebben, kunnen wel een nieuwe aansluiting aanvragen maar of zij kunnen terugleveren moet blijken uit onderzoek naar de mogelijkheden van congestiemanagement. Om deze congestie op te heffen, zijn verzwaringen in het hoogspanningsnet van TenneT nodig.

Nieuwe code voor congestiemanagement

In 2021 hebben we samen met de netbeheerders een voorstel voor congestiemanagement gedaan aan de ACM. De insteek van dit voorstel is om ook in periodes van krapte zoveel mogelijk klanten te kunnen aansluiten op het net en om meer ruimte te bieden voor flexibiliteit om de krapte op te lossen. Belangrijk daarbij zijn netveiligheid en betaalbaarheid. De ACM heeft het voorstel beoordeeld en een voorgenomen

besluit congestiemanagement gepubliceerd. Stedin heeft vervolgens met de gezamenlijke netbeheerders een zienswijze ingediend. Naar verwachting publiceert de ACM in de loop van 2022 de definitieve code congestiemanagement.



Hoogspanningsstation Middelharnis

Impact van de congestie

De congestie geldt in alle gebieden alleen voor grootverbruikers met een aansluiting groter dan 3x80 ampère (per gebied kan de bovengrens verschillen) die opgewekte elektriciteit willen terugleveren. Zo'n aansluiting is nodig voor bijvoorbeeld een bedrijfsdak met meer dan 200 zonnepanelen of voor een kleine windturbine. Elektriciteit afnemen is voor deze klanten geen probleem. Consumenten kunnen zonnepanelen blijven plaatsen en elektriciteit terugleveren. Voor hen geldt de congestie voor terugleveren niet. Op dit moment zijn er nog geen redenen om te twifelen aan de haalbaarheid van de ambities in de RES. Wel wordt het belang van integrale samenwerking tussen gemeenten, provincies en netbeheerders hierdoor groter.

De congestiegebieden in Stedin- en Enduris-gebied

Dordtse Kil

Op de bedrijventerreinen Dordtse Kil III en IV hebben we naar verwachting in 2025 weer transportcapaciteit voor teruglevering van elektriciteit beschikbaar. Dan is ons nieuwe, modulair gebouwde 50/13 kV station gereed. Deze netuitbreiding volgt op de bouw en uitbreiding van meerdere verdeelstations de afgelopen 7 jaar. Het gaat om € 50 miljoen aan investeringen. Meer informatie op www.stedin.net/dordtsekil.

Provincie Utrecht

In oktober 2021 hebben we in de provincie Utrecht congestie afgekondigd vanwege de transportbeperking die TenneT ons oplegt door capaciteitstekort in het hoogspanningsnet. Parallel aan de netversterkingen die TenneT uitvoert, verzwaren wij ons net volgens ons investeringsplan. Tussen 2026 en 2029 komt hierdoor capaciteit voor teruglevering beschikbaar, tenzij congestiemanagement eerder uitkomst biedt. TenneT voert het onderzoek naar congestiemanagement uit, waarin de haalbaarheid van het schuiven van vraag en aanbod van elektriciteit in de tijd wordt getoetst. Meer informatie op www.stedin.net/utrecht

Middelharnis

In Middelharnis 50/13 kV wordt op piekmomenten bijna drie keer zoveel elektriciteit opgewekt als dat er op piekmomenten wordt gebruikt. Hierdoor moeten we veel opgewekte elektriciteit van het eiland af transporteren. De afgelopen 10 jaar is hier al voor ruim € 100 miljoen in geïnvesteerd en de komende jaren plaatsen we extra transformatoren die een investering van 6,8 miljoen vergen. Naar verwachting is er vanaf eind 2023 weer ruimte voor nieuwe teruglevering. Meer informatie op www.stedin.net/middelharnis.

Zeeland: Schouwen-Duiveland en Tholen

In het najaar van 2020 is structurele congestie afgeroepen op Schouwen-Duiveland en Tholen. Om de congestie op de eilanden op te heffen, moet de transportcapaciteit van het elektriciteitsnetwerk uitgebreid worden. Voor die uitbreiding zijn nieuwe hoogspanningsstations nodig op Schouwen-Duiveland, Tholen en in de buurt van Bergen op Zoom. In 2021 zijn Enduris en TenneT een omgevingsdialoog gestart met bewoners en gemeenten om tot een locatie voor de nieuwe stations te komen. Naar verwachting kunnen we de congestie eind 2025 opheffen. Meer informatie op www.stedin.net

Transportschaarste voorkomen

Alle netbeheerders ervaren in meer of mindere mate transportschaarste. Samen werken we aan oplossingen. Oplossingen die gericht zijn op het maximaal benutten van het bestaande energienet. Maar ook oplossingen die bijdragen aan het verminderen van stroompieken of die zich richten op de versnelde realisatie van nieuwe infrastructuur. Slechts enkele van die oplossingen, kunnen we al volledig benutten. Het kost tijd om van bewezen toepasbaarheid naar implementatie te komen, onder meer omdat vaak wijzigingen in wet- en regelgeving nodig zijn.

Stedin ervaart in diverse pilots hoe de oplossingen het beste in de praktijk toegepast kunnen worden. De oplossingen zijn ieder in een andere fase, maar de gemene deler is dat we nu praktijkervaring opdoen om die later te ontwikkelen naar producten en diensten aan klanten. We bieden drie standaard oplossingen aan als nieuwe dienst/product.

1. Storingsreserve loslaten

Om meer ruimte te realiseren voor klantaanvragen voor decentrale opwek, geeft Stedin in steeds meer gebieden de storingsreserve op. Met deze 'spitsstrook' voorkomen of beperken we de duur van een onderbreking in grote gebieden door het energietransport om te leiden bij storing of onderhoud. In overvolle netten ligt overbelasting op de loer. Daarom ontwikkelen we Distributed Energy Resource-sturing, een besturingstechniek waarin we samen met klanten die elektriciteit opwekken hun productievermogen bij calamiteiten of werkzaamheden tijdelijk kunnen afschakelen. Aan de andere kant wordt door het inzetten van dit instrument het net zwaarder belast, waardoor de netcomponenten sneller slijten. Kosten van onderhoud en vervanging zullen hierdoor stijgen.

Pilot met stuurbox voor klanten

Bij grootverbruikklanten die terugleveren, plaatsen we een stuurbox. Hierdoor wordt het mogelijk hen tijdelijk uit te schakelen als het net overbelast lijkt te raken of in geval van werkzaamheden of een storing. Voor de periode dat de klant niet kan terugleveren, krijgt die automatisch een vergoeding (de Non Firm Aansluit- en Transportovereenkomst). Op deze manier kunnen klanten zo veel mogelijk terugleveren, terwijl wij de continuïteit van de energievoorziening waarborgen. De verwachting is dat dit uiteindelijk op landelijk niveau georganiseerd gaat worden in nauwe samenwerking met TenneT. Voor nu rollen we binnen het veranderprogramma System Operator de besturingstechniek uit en bedienen deze handmatig vanuit ons besturingscentrum. Uiteindelijk komt er een geautomatiseerde oplossing die overbelasting

detecteert en automatisch ingrijpt. We noemen dit "active network management". We doen dit nu in Dordtse Kil en Middelharnis.

Pilot: Non Firm Aansluit- en Transportovereenkomst

Stedin Groep ontwikkelt voor congestiegebieden de 'Non Firm Aansluit- en Transportovereenkomst'. Met die overeenkomst kunnen we klanten wel aansluiten in congestiegebieden, maar ze hebben geen garantie dat ze altijd elektriciteit op ons net kunnen terugleveren en/of van ons net kunnen afnemen. Met de klant maken we afspraken dat de productie-installatie minder of niet teruglevert als het net overbelast dreigt te worden. De Non Firm Aansluit- en Transportovereenkomst is een pilot in ons congestiegebied Schouwen-Duiveland en Tholen in Zeeland.

2. Cable pooling

Bij cable pooling kunnen we op één aansluiting zowel zon- als windopwek op één kabel combineren. Dit is wettelijk toegestaan sinds juli 2020. Dit is van belang, want de totale capaciteit van een aansluiting wordt bij opwekinstallaties voor zon (12%) en wind (28%) maar beperkt benut. Het waait immers niet altijd en er is niet constant zon. Toch moet de aansluiting piekbelasting aankunnen. Bij cable pooling regelen we op piekmomenten, als de capaciteit van de aansluiting te klein is, het zonne- of windpark terug. Zo wordt de hoeveelheid verloren energie beperkt. Het rendement op een aansluiting kunnen we hiermee verhogen naar 39%, er zijn minder aansluitingen nodig en we kunnen meer opwekvermogen kwijt op het net. Op de grens van Zeeland met Noord-Brabant komt bijvoorbeeld een zonnepark van 40 MVA. Het maakt gebruik van de aansluiting van een bestaand windpark. Door de aansluiting te delen, benutten we ons net beter.

3. Flexibiliteitsoplossingen

Door de toenemende transportschaarste is er meer behoefte aan flexibiliteitsoplossingen met instrumenten als tijdelijke maatregel totdat een netuitbreiding is uitgevoerd om pieken in vraag en aanbod lokaal op te vangen. Dit doen we onder andere door marktpartijen, zakelijke klanten, gemeenten en woningbouwcoöperaties te betrekken en een rol te geven in het (flexibele) energiesysteem en dus bij (toekomstige) vraagstukken over transportschaarste. Hiermee kunnen we meer grip krijgen op het aantal pieken als gevolg van de toenemende duurzame opwek en elektrificatie. In 2022 toetsen we met de markt of we pieken kunnen verlagen door het opzetten van flexmarkten.

GOPACS

Het GOPACS platform is een gezamenlijk initiatief van de regionale en landelijke netbeheerders dat bedoeld is om (lokale) knelpunten op te lossen. Deze oplossing is gebaseerd op lokale flexibiliteitsmarkten, waarbij deelnemende partijen aangeven tegen welke prijs zij bereid zijn meer of minder elektriciteit te verbruiken of terug te leveren. Zodra er een knelpunt op het net dreigt, doet de netbeheerder een oproep om flexibel vermogen te bieden. In het afgelopen jaar was een duidelijke toename te zien van deelnemers op het platform. Er zijn inmiddels meer dan 800 zakelijke klanten op het platform, waarvan ruim 150 in het werkgebied van Stedin. Samen hebben zij ruim 140 GWh aan flexibiliteit geleverd voor de netbeheerders met een waarde van ruim € 45 miljoen.

Zuidplaspolder

In 2020 zijn we gestart met flexibiliteit in de Zuidplaspolder. Hiermee is de belasting van het transformatorstation beperkt op piekmomenten die we met name in de winter zien. We hebben hiervoor een contract gesloten met een AgroEnergy en Tenergy. In de periode december 2020 t/m maart 2021 hebben we in totaal op 25 momenten flexibiliteit uitgevraagd, waarbij in totaal 52MWh aan flexibiliteit is geleverd. In deze eerste periode hebben we positieve ervaringen opgedaan in de samenwerking, het beleggen van taken

en verantwoordelijkheden en de wijze waarop marktpartijen en de netbeheerder elkaar helpen, met respect voor elkaars belangen. Daarnaast hebben we ervaring opgedaan met het dagelijks voorspellen van de netbelasting en congestie in het gebied en het afhandelen hiervan. Het proefproject loopt door tot 2024, wanneer het nieuwe hoogspanningsstation in samenwerking met TenneT en Alliander en de netuitbreiding wordt opgeleverd.

Europese wetgeving

Een belangrijk deel van het 3^e pakket Europese codes voor de elektriciteitsmarkt is in 2021 geïmplementeerd. Het doel is het waarborgen van de leveringszekerheid op Europees niveau. De Europese codes hebben direct of indirect gevolgen voor Stedin en onze klanten. Zo moeten klanten met een zonne- of windmolenpark, die dus terugleveren aan het net, aantonen dat hun installatie aan Europese eisen voldoet. Stedin moet vaststellen of dit klopt en dit registreren voordat de aansluiting kan worden gerealiseerd. Stedin moet verder voldoen aan nieuwe eisen rond samenwerking over de landsgrenzen heen, bedrijfsvoering van elektriciteitsvoorzieningssystemen, het stabiel houden van het net en aan nieuwe verbruiks- en productie-installaties.





Slimme netten, datatechnologie en innovatie

Om de energietransitie mogelijk te maken, hebben we slimme netten nodig die inzicht geven in de status van het net. Deze data vormen samen met de klantvraag belangrijke informatie om goede voorspellingen te maken waar in de toekomst mogelijk knelpunten kunnen ontstaan in ons net. Tegelijkertijd werken we met partners aan innovatieve oplossingen die de energietransitie kunnen versnellen.

Om onze netten slim te kunnen besturen, plaatsen we slimme sensoren. Deze stellen ons in staat om op afstand metingen uit te voeren en – afhankelijk van de specifieke sensor – op afstand of zelfstandig te schakelen.

Laagspanning - de slimme meter

Op het laagspanningsnet worden van oudsher geen metingen uitgevoerd om de kwaliteit en capaciteit te bewaken. Doordat consumenten steeds vaker zelf elektriciteit opwekken verandert het gebruik van het laagspanningsnet. Meer inzicht is daarom noodzakelijk. De slimme meter, die nu in 82,4% van de huishoudens in ons werkgebied is geplaatst, begint hier een belangrijke rol in te spelen. In 2021 hebben de regionale netbeheerders voor het gebruik van data een Gedragscode opgesteld. Die stelt dat we de slimme meter mogen inzetten om spanningskwaliteit te monitoren. Een capaciteitstekort uit zich in laagspanningsnetten door een te hoge of een te lage spanning. Met de slimme meter kunnen we tot op aansluitingniveau controleren of we voldoen aan de spanningsgrenzen uit de Netcode. In 2021 hebben we ook een start gemaakt met storingslokalisatie door slimme meters. Door van een afstand te bepalen welke klanten getroffen zijn, kunnen we de juiste monteur op pad sturen en tijdig opschalen.

Beschikbaarheid slimme meter data

Door nieuwe wetgeving moeten we data nu voor 24 maanden opslaan. Het uitlezen van data via slimme meters is met 40% toegenomen door het opvragen van standen voor de opbouw van gegevens. Voorheen werden alleen standen opgevraagd naar aanleiding van een verzoek van een energieleverancier. Ondanks deze toename blijven we in staat om op een veilige, betrouwbare en efficiënte manier slimme-meterdata beschikbaar te stellen aan marktpartijen. Ook hebben we het plaatsingsproces van de slimme meter tijdens de installatie op locatie verbeterd. Tijdens het plaatsen kan een monteur meteen controleren of de meter daadwerkelijk communiceert. Door deze nieuwe werkwijze is de uitval van meters na plaatsing met 2% gedaald.

Aan de privacy en security van de slimme meterinfrastructuur worden hoge eisen gesteld. Tweejaarlijks vindt voor alle netbeheerders een uitvoerige externe audit plaats en wordt getoetst of de privacy en security aan de vereiste kwaliteitscriteria voldoet. In 2021 is deze audit weer uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten wordt waar nodig bijgestuurd.

Doorontwikkeling slimme meters

Een aantal generaties slimme meters is vanaf 2025 aan vervanging toe. Samen met de andere netbeheerders in Nederland bepalen we aan welke eisen de volgende generatie meters moet voldoen.

Mijlpaal plaatsing slimme meters

Na 6 jaar hard werken was het zover: alle kleinverbruik-klanten in ons verzorgingsgebied hebben we een slimme meter aangeboden en bij minimaal 80% van daarvan is de slimme meter daadwerkelijk geplaatst. Een enorme mijlpaal. Eind 2021 is 82,4% van het aantal slimme meters geplaatst. Dat vertaalt zich in 109.743 plaatsingen van slimme meters in 2021.

Totaal aantal huishoudens in Stedin werkgebied:
2.364.670 / met slimme meter: 1.948.419.



Aanbieden en plaatsen resterende slimme meters: Nieuwe opdracht ministerie van EZK

Het vorige kabinet heeft in het regeerakkoord afgesproken de salderingsregeling af te bouwen. Hiervoor is een wetsvoorstel voorbereid dat controversieel is verklaard na de val van het kabinet. De wet wordt weer in behandeling genomen nu er een nieuw kabinet is. Tot de ingang van de wet hebben we een nieuwe opdracht gekregen van het ministerie van EZK voor het aanbieden en plaatsen van een slimme meter bij de 416.251 klanten in ons werkgebied waar nog geen slimme

meter hangt. Door het ontbreken van de wet en de bijbehorende handhavingsmogelijkheid door Agentschap Telecom is het lastiger om de consument te bewegen een slimme meter te laten plaatsen. Met EZK zijn we intensief in gesprek om de impact van de vertraagde wetgeving op onze organisatie (mensen en meters) te bepalen.

Wat is de salderingsregeling?

Met de bestaande regeling trekken consumenten teruggeleverde stroom af van de stroom die ze van de leverancier afnemen. Dit heet salderen. Als consument betaal je alleen de netto afgenomen stroom. Deze regeling heeft als doel om het plaatsen van zonnepanelen te stimuleren. Deze regeling is zo succesvol, dat er inmiddels sprake is van overstimulering. Om dit probleem aan te pakken, is het de wens van het huidige kabinet om deze regeling af te bouwen. De wetswijziging 'Afbouw salderingsregeling' is ingediend bij de Tweede Kamer. In het wetsvoorstel staat de eis dat een consument moet beschikken over een meter die afname en teruglevering meet. De consument mag zo'n meter dus niet meer weigeren.

Uitfaseren Toonfrequent signaal

Op 1 juli 2021 stopten de regionale netbeheerders met het uitzenden van de Toonfrequent (TF)-signalen. De zendsystemen die de TF-signalen uitsturen zijn sterk verouderd en aan vervanging toe. Er zijn modernere technieken waar we gebruik van kunnen maken, zoals de slimme meter. Via de TF-signalen schakelde de traditionele elektriciteitsmeter tussen piek- en dal tarief en werd de openbare verlichting aan- en uitgezet. Daarnaast waren er bepaalde elektrische boilers die schakelden met TF. Stedin stopte het TF-signaal voor de tariefschakeling in fases: tussen 1 juli en 1 november 2021. Zonder slimme meter kun je nu geen gebruik meer maken van het piek- en dal tarief. Stedin heeft haar klanten hierover geïnformeerd. Een deel van deze klanten hebben we per abuis een verkeerde brief gestuurd. Deze fout hebben we gecorrigeerd en we betreuen het dat deze groep klanten in eerste instantie foutieve informatie heeft ontvangen.

Connectiviteit voor het uitlezen van slimme meters

In 2021 hebben we 17.089 nieuwe slimme LTE-meters geplaatst. Deze communiceren nu nog via het GPRS-signaal maar schakelen naar verwachting in 2022 om naar de LTE-communicatie technologie. Deze LTE-meters komen in plaats van de slimme meters die via GPRS communiceren. De GPRS 2G-technologie wordt immers binnen een aantal jaren uitgefaseerd. De onderhandelingen met de telecomproviders over

het gebruik van het GPRS-netwerk lopen door, in samenwerking met andere netbeheerders. De LTE-meters worden geplaatst op plekken waar het CDMA-netwerk minder dekking heeft. Door voor meerdere communicatietechnieken te kiezen, verbetert onze datadienstverlening.

In 2022 herverdeelt het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) de 450Mhz-frequentieband. Deze band gebruiken Stedin, Alliander en Westland Infra voor de verbinding van ongeveer de helft van de slimme meters met CDMA-technologie. EZK wil de band splitsen in twee delen: het ene deel is voor netbeheerders voor de bestaande CDMA-meters. Het tweede deel wordt herverdeeld door EZK. Hiermee is de continuïteit van de bestaande CDMA-meters geborgd. Stedin bereidt zich samen met Alliander voor op deze herverdeling.

Middenspanning

Beschikbare netinformatie inzetten voor de energietransitie

Als system operator moeten we actueel inzicht hebben in de kwaliteit en capaciteit van het distributienet. De energietransitie maakt immers dat wij onze netten snel moeten kunnen doorrekenen om bijvoorbeeld tijdig en gericht te kunnen verzwaren. Daarom plaatsen we slimme sensoren in onze netten zoals de Smart Grid Terminals en vanaf volgend jaar de opvolger hiervan de DA-box. Voor de DA-box is de aanbesteding afgerond. In 2022 starten we met het plaatsen van de eerste DA-boxen. In 2023 rollen we ze in grotere volumes uit.

Hoogspanning

De belangrijkste onderdelen van transport- en distributiestations zijn uitgerust met slimme apparatuur die de essentiële componenten beveiligd, de conditie van het onderstation op afstand monitort en (het onderstation) op afstand bedient. Elk jaar voeren we vijftien tot twintig grote stationsautomatiseringsprojecten uit.

Stedin Telecom Network

Vanaf oktober 2018 neemt Stedin stapsgewijs in het hele Stedin-gebied een nieuw glasvezelnetwerk (Stedin Telecom Network) in gebruik. Dit moderne telecomnetwerk legt een dataverbinding naar alle automatiseringssystemen in transportstations en de grotere middenspanningverdeelstations in ons gebied. Hiermee krijgen we beter zicht op de werking van het energienet en leggen we het fundament voor het slimmer besturen ervan. Inmiddels hebben we dit volledig gerealiseerd in Den Haag en in grote delen van

Rotterdam, Dordrecht en Utrecht. In de loop van 2022 ronden we dit project af.

IT-strategie

In 2021 hebben we een aantal kernsystemen opgewaardeerd. Daarmee leveren we een bijdrage aan onze strategische initiatieven. Om als system operator te werken, hebben we bijvoorbeeld de 'Forecastmanager' geïmplementeerd. Die verhoogt het voorspellend inzicht in de energiestromen. Klantgericht werken is eenvoudiger nu we alle klant-informatie in één systeem vastleggen en zicht hebben op de status van producten en diensten. Ook hebben we het fundament gelegd voor een verdere versimpeling en automatisering van bedrijfsprocessen en innovatievere gebruikservaringen via apps. Tot slot hebben we ons IT-landschap wendbaarder gemaakt door steeds meer met Application Programming Interfaces (API's) te werken. API's zorgen ervoor dat systemen en applicaties met elkaar kunnen communiceren.

Datagovernance

Om te voldoen aan de eisen voor de ISO-27001 certificering is een nieuw data- en documentclassificatiebeleid ingevoerd. Medewerkers hebben een e-learning gevolgd en een toets afgelegd. Classificatie wordt ook standaard afgedwongen in de Microsoft365-producten. Hierdoor kan vertrouwelijke informatie beter beschermd worden.

Om data beter vindbaar te maken - een randvoorwaarde om meer waarde uit data te halen - investeren we in het vastleggen van metadata. Dit jaar zijn de belangrijkste strategische en wettelijk verplichte rapportages opgenomen in het metadata systeem. Hierbij is de route die data aflegt van bronsysteem tot rapportage vastgelegd. Ook zijn definities en verantwoordelijkheden beschreven. Dit ondersteunt de eigenaren van de rapportages bij het waarborgen van de kwaliteit van de rapportages.



In gesprek met **Guido Frenken & David Peters**



Hoe gaan we de enorme opdracht van de energietransitie goed en slim oppakken? Het is een van de belangrijkste vraagstukken voor Guido Frenken, Global Head of Innovation & Digital van technisch dienstverlener EQUANS (onderdeel van ENGIE), en Stedin Chief Transition Officer David Peters.

Natuurlijk stond 2021 nog altijd in het teken van corona. 'Vooral het intermenselijke aspect is belangrijker dan ooit', zegt Guido. 'Het afgelopen jaar heeft laten zien hoe belangrijk de sociale contacten voor ons als mens zijn. Ook zien we dat de energietransitie top of mind is. Als je het nieuws kijkt, zit er altijd wel een duurzaamheidsonderwerp tussen. Dat is echt een enorme verandering in één of twee jaar tijd.' De energietransitie is in alle heftigheid losgebarsten', beaamt David. 'En juist nu is het erg belangrijk om in gesprek te blijven. Veel mensen denken dat de energietransitie gaat over techniek en digitaliseren. Dat is ook belangrijk, maar de echte versnelling komt door het gedrag van mensen. Door de digitalisering, gecombineerd met corona, is het een risico dat ieder in zijn eigen wereld blijft hangen. Zeker als het ingewikkeld wordt, kun je je makkelijker verschuilen. En dat is nu juist niet wat we nu nodig hebben.'

Transitie gaat om gedrag

Een belangrijk onderdeel van de transitie is volgens Guido de boodschap dat de energietransitie niet pijnloos gaat zijn. 'Uiteindelijk gaat een transitie om ander gedrag en om veranderingen die geld kosten. Om de pijn te verzachten, is het belangrijk om de juiste keuzes te maken, in oplossingen te denken en het gevoel te creëren dat als we het samen doen we dit kunnen.' Doen we dat nu? Guido: 'Nee, helaas. We zitten vast in patronen uit het verleden. Vooral in de besluitvorming is dat een groot probleem. Het kan bijvoorbeeld tot zeven jaar duren voordat je een vergunning hebt. Als je dan investeert, verbrand je door de wachttijd

alleen al veel geld. Geld dat ook naar een ander doel had kunnen gaan.'

Risico: ja of nee?

'Een systeemtransitie kun je niet besturen', zegt David. 'Het is steeds schipperen. Wanneer neem je het risico wel om te investeren of een project te starten en wanneer niet? En risico nemen is niet iets wat we nu graag doen.' Guido voegt toe: 'Een goed voorbeeld is de warmtetransitie in Delft. Iedereen wil hier stappen zetten – wat op zich al uniek is – en er is een valide business case. Toch zit er een enorme vertraging in het proces, doordat alle hokjes moeten worden aangevinkt. Maar de hokjes maken niets uit voor het eindresultaat. Kan dat niet anders, denk ik dan bij mezelf?' De transitie vraagt om doorzettingsvermogen, zegt David. 'Maar het betekent ook dat we uit het bestaande moeten stappen en gewoon moeten zeggen: we doen het. Dat is lastig, zeker voor mensen in publieke functies. Die worden keihard beoordeeld op sociale media. Zij moeten echt een olifanten huid hebben. Ik heb veel respect voor hen. Misschien is het een idee om meer te rouleren tussen bedrijfsleven en overheid, om over en weer meer begrip te kweken.'

Netten slim gebruiken

Ook als het gaat om het slim gebruik van de netten, is het zaak om steeds te kijken hoe we elkaar kunnen helpen en hoe we het net effectief kunnen gebruiken. 'Daar valt nog een wereld te winnen, zeker als we data nog handiger kunnen inzetten', zegt David. 'En wat als we hier ook veel meer denken vanuit co-creatie?' vult Guido aan. 'Nu geldt voor de netbeheerder toch snel: "Gij zult aanleggen." Ik zou willen dat we bij de netbeheerder kunnen binnenstappen en zeggen: dit is een maatschappelijke case: hoe kunnen we dit samen fixen?' David: 'En wanneer we samen goed worden in die oplossingen, creëren we bovendien als Nederland een waardevol exportproduct!'



3. Duurzame bedrijfsvoering

We werken aan veilige omstandigheden voor onze klanten, medewerkers en omgeving. Met vakbekwame en vitale medewerkers nu en straks creëren we een sterk bedrijf. En met onze duurzaamheidsstrategie werken we aan een positieve impact voor mens en milieu. Daarbij houden we in het oog dat de energietransitie betaalbaar blijft.

Strategische KPI's	Toelichting	2020	2021	Target 2022
Veiligheid en security				
RIF	Recordable Incident Frequency: het aantal arbeidsongevallen met verzuim, vervangend werk of medische behandeling per 200.000 gewerkte uren.	0,70	0,76	≤ 0,90
LTIR	Lost Time Injury Rate: het aantal arbeidsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren.	0,40	0,54	≤ 1,90
Goed werkgeverschap				
Betrokkenheid	Betrokkenheid is de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie.	8,1	7,8	≥ 7,7
Bevlogenheid	Bevlogenheid is de mate van bezieling die medewerkers ervaren in het werk.	8,0	7,6	≥ 7,5
Impact op mens en milieu				
Reductie CO ₂ -uitstoot	Percentage reductie CO ₂ -uitstoot bedrijfsvoering in tonnen Stedin t.o.v. 2018 (excl. gasnetverliezen)	-28%	-45%	-36%
Financieel, economische prestaties				
Solvabiliteit	Verhouding eigen vermogen ten opzichte van totaal vermogen (zie begrippenlijst voor definitie)	43,0%	45,6%	≥ 40%
FFO/ Nettoschuldpositie	De ratio FFO / nettoschuldpositie betreft de mate waarin de nettoschuldpositie kan worden afgelost uit de kasstroom uit operationele activiteiten (zie begrippenlijst voor definitie)	12,0%	11,3%	12,0%



Veiligheid en security

Werken aan de energie-infrastructuur brengt risico met zich mee. Daarom is en blijft veiligheid onze prioriteit en investeert Stedin Groep in kennis, vakmanschap, veiligheidsmaatregelen en een goede veiligheidscultuur. Tegelijkertijd wordt in tijden van digitalisering ook de dataveiligheid, privacy en cybersecurity belangrijker. Op een effectieve manier werken we aan deze veiligheidsaspecten en dus aan de continuïteit van de energielevering. Zo borgen we de veiligheid van onze klanten, medewerkers, aannemers en ingehuurd personeel.

Veiligheidsbewustzijn

Bij het veilig uitvoeren van onze werkzaamheden hebben we oog voor alle betrokkenen: eigen en ingeleend personeel,

medewerkers van ketenpartners en onderaannemers, en voor de klanten en de omgeving. Voor een veilig resultaat is nauwe samenwerking met alle betrokkenen essentieel.

Het naleven van veiligheidsvoorschriften vereist voortdurende aandacht. We laten onze medewerkers dan ook veiligheidsopleidingen volgen en zij herhalen die periodiek. Onze medewerkers hebben de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen en goed gereedschap dat we tijdens de jaarlijkse Terughalactie controleren en keuren.

Stedin Netbeheer is via een externe audit als geheel gecertificeerd voor trede 4 van de Veiligheidsladder. Dit is een norm om het veiligheidsbewustzijn (houding, gedrag en cultuur) continu onder de aandacht te brengen en te verbeteren. Om dit veiligheidsbewustzijn structureel hoog te houden, zijn we een paar jaar geleden gestart met een bedrijfsbreed HRO-programma (High Reliability

Organization). HRO vormt de basis voor een duurzame veiligheidscultuur op de korte en langere termijn. Daarnaast draagt het programma bij aan betrouwbaarheid en voorspelbaarheid in de ketenprocessen (in één keer goed'). DNWG Operations is in 2021 gecertificeerd voor trede 3 van de Veiligheidsladder. Het streven is dat de organisatie in Zeeland in 2022 doorgroeit naar trede 4.

HRO heeft 5 kenmerken: Ik denk vooruit- Ik durf (door) te vragen- Ik ben alert op het onverwachte - Ik ben oplossingsgericht - Ik sta open voor expertise van collega's. In 2021 hebben we verder gewerkt aan de HRO-fase: inslijten. De hierbij horende activiteiten zijn gericht op het op peil houden van de bewustwording door continu en individueel te leren.

Naast bewustwording is houding en gedrag belangrijk voor de veiligheid en kwaliteit. We hebben in hier ook in 2021 ruime aandacht aan besteed door onze medewerkers regelmatig te trainen. In april hebben we onze tweejaarlijkse zogenoemde Gas-dagen gehouden, bedoeld voor alle gasmonteurs. In het programma zijn we ingegaan op de dagelijkse actualiteit en op het gebruik van ons gasnet voor andere gassen dan aardgas. In 2022 organiseren we de E-dagen voor monteurs die met elektriciteit werken.

Veiligheid in de keten

Ook onze ketenpartners spelen een belangrijke rol op het gebied van veiligheid. We willen ook bij hen een breed draagvlak creëren voor certificering volgens de Veiligheidsladder.

Houding en gedrag gekoppeld aan kwaliteit en veiligheid is een speerpunt. In 2021 hebben we 2.638 werkplekaudits uitgevoerd. Onze rapporten zetten wij in een beveiligd portal, zodat onze aannemers direct toegang hebben tot onze bevindingen. We bezoeken hen elk kwartaal om de resultaten te bespreken. Daarbij kijken we naar hun management-systeem en hun aanwijzingenbeleid, getoetst in het kader van de BEI en VIAG. Incidenten en ongevallen onderzoeken en bespreken we. Veiligheidsissues en -beleid komen aan de orde tijdens een jaarlijkse rondgang op directieniveau.

Jaarlijks reiken we de Stedin Safety Award uit aan onze ketenpartner die het afgelopen jaar het best heeft gepresteerd op het gebied van veiligheid en kwaliteit. In mei is de Stedin Safety Award uitgereikt aan de Van Gelder Groep.

Uitreiking Gouden Veiligheidsschoenen

De Stedin Gouden Veiligheidsschoen reiken we jaarlijks uit als waardering voor collega's die zich gedurende lange tijd en/of op zeer bijzondere wijze hebben ingezet voor het verbeteren van de fysieke of sociale veiligheid in de werkomgeving. Ze zijn een voorbeeld voor de organisatie. De prijs is zowel een waardering voor de persoon/personen in kwestie als een middel om de inzet voor (sociale) veiligheid te promoten en het veiligheidsbewustzijn te verhogen.

De Gouden (Sociale) Veiligheidsschoen ging naar Mariëlle Vellinga en Theo Veenbrink, Arif Baran, Djilali Mohammed, Jonathan Geldof, René de Bonte en Bert Schouten.



Voorkomen van arbeidsongevallen

Onze inzet is om arbeidsongevallen te voorkomen. We werken aan een veilige en gezonde werkomgeving en het minimaliseren van risico's. Onder arbeidsongevallen verstaan we dodelijke ongevallen, ongevallen met verzuim, met vervangend werk of een medische behandeling. In 2021 hebben we onze doelstelling gehaald om beneden de 34 ongevallen te blijven. We zijn uitgekomen op 28 ongevallen.

Soort ongevallen voor Stedin Groep

	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal dodelijke ongevallen	0	0	0	0	0
Aantal ongevallen met verzuim (verzuim > 1 dag, LTI)	37	24	17	3	4
Aantal ongevallen met vervangend werk (RWC)	5	8	11	15	17
Aantal ongevallen met medische behandeling zonder verzuim (MTC)	7	8	11	8	7
Totaal	49	40	39	26	28

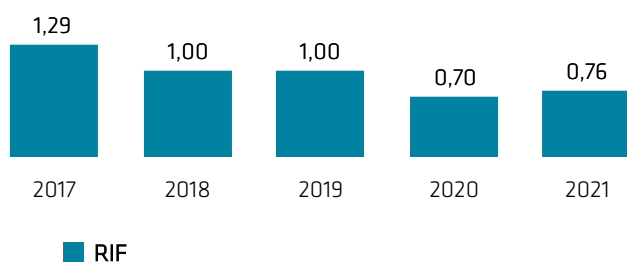
We monitoren onze veiligheidsprestaties op de ratio's:

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

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

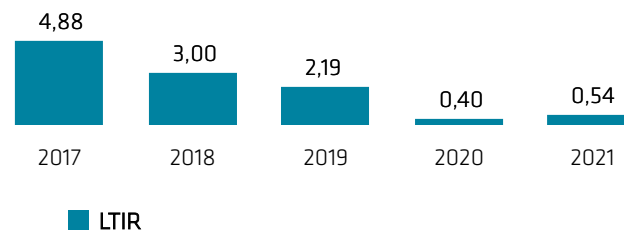
RIF

De RIF is uitgekomen op 0,76. De target was maximaal 0,90.



LTIR

De LTIR is uitgekomen op 0,54. De streefwaarde bedroeg maximaal 1,95.



De coronacrisis heeft met name begin 2021 een positief effect gehad op de veiligheidsratio's. De lagere verkeersintensiteit en de tijdelijk verminderde klantcontacten speelden hierbij een rol.

Oorzaak ongevallen

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

Door de vele verkeersbewegingen bij de uitrol van slimme meters was het aantal verkeersincidenten aanvankelijk groot. Vaak met alleen blik schade, maar soms ook met letsel tot gevolg. In 2020 zijn we gestart met trainingen voor alle monteurs om het bewustzijn in het verkeer te vergroten. Dit hebben we in 2021 voortgezet. Mede hierdoor en door minder verkeersbewegingen door de coronacrisis, is het aantal verkeersgerelateerde incidenten substantieel lager.

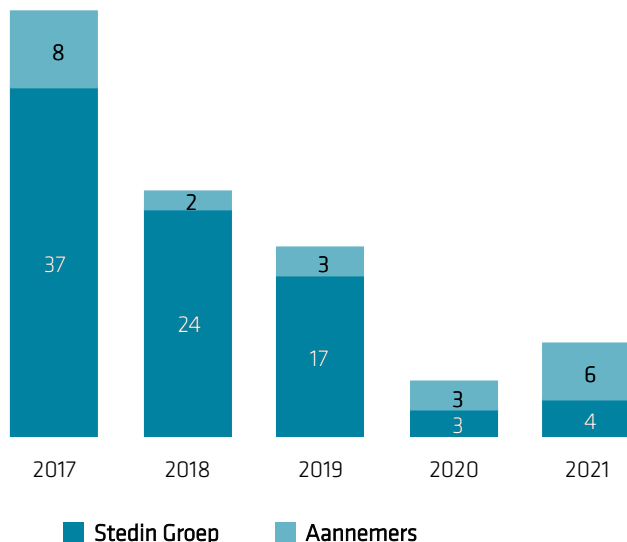
Oorzaak ongevallen	2017	2018	2019	2020	2021
In het werk	23	20	17	14	15
Vallen, struikelen, uitglijden	16	9	11	11	10
Deelname aan het verkeer	10	11	11	1	3
Totaal aantal ongevallen	49	40	39	26	28

Oorzaken arbeidsongevallen met verzuim

Oorzaak LTIR	2017	2018	2019	2020	2021
In het werk	1,71	1,25	0,77	0,13	0,27
Vallen, struikelen, uitglijden	1,98	1,00	0,52	0,27	0,135
Deelname aan het verkeer	1,19	0,75	0,90	0,00	0,135
LTIR totaal	4,88	3,00	2,19	0,40	0,54

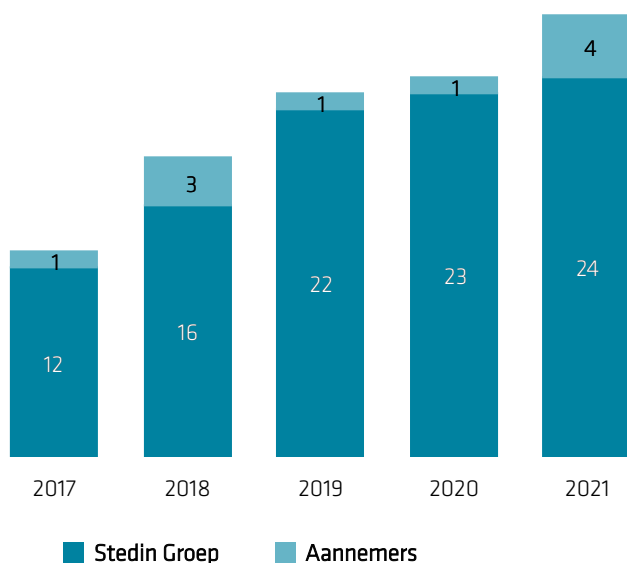
Aantal arbeidsongevallen met verzuim (incl. aannemers)

De grafiek toont het aantal arbeidsongevallen met verzuim voor Stedin Groep en haar aannemers. De afgelopen vijf jaren laten een dalende trend zien. Wij denken dat dit ook te maken heeft met onze inzet om het veiligheidsbewustzijn te verhogen, binnen onze organisatie en bij onze ketenpartners. Ook hebben we erop ingezet om tijdelijk vervangend werk te regelen om verzuim als gevolg van ongevallen terug te dringen en medewerkers bij het werk betrokken te houden.



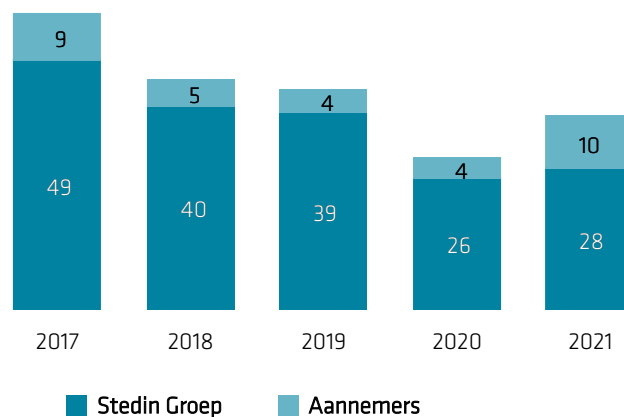
Aantal arbeidsongevallen zonder verzuim (incl. aannemers)

De volgende grafiek toont het aantal arbeidsongevallen zonder verzuim voor Stedin Groep en haar aannemers.



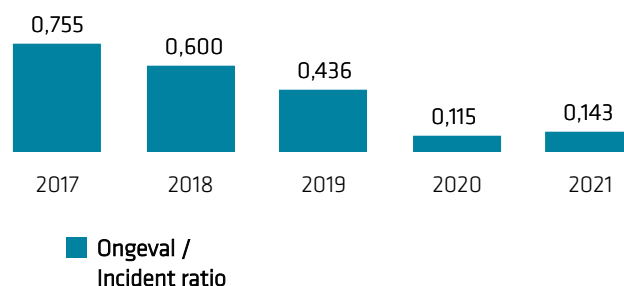
Totaal aantal arbeidsongevallen (incl. aannemers)

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



Ongeval/incidentratio

De grafiek geeft de zogenoemde ongeval/incident ratio weer voor Stedin Groep. Dit is de ratio tussen het aantal ongevallen met verzuim en het aantal arbeidsongevallen.



Milieu en gezondheid

Het voldoen aan alle milieueisen en het hanteren van de juiste milieuvoorschriften in de diverse situaties blijkt niet eenvoudig. In 2020 zijn we gestart met de ontwikkeling van een database die als routekaart dient voor de uitvoerende afdelingen. In 2021 is hier een vervolg aan gegeven door ervaringen en verwijzingen beschikbaar te stellen om zo een praktisch handvat te geven bij het herkennen, voorkomen en corrigeren van milieu-issues.

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

Crisisorganisatie

Het omgaan met de coronacrisis heeft bewezen dat we met het vernieuwde CrisisManagementPlan (CMP) de juiste weg zijn ingeslagen. In 2021 is Stedin gecertificeerd voor het gebruik van LCMS (Landelijk Crisis Management Systeem) waarmee relevante partijen tijdens een crisis centraal actuele informatie uitwisselen (Netcentrisch werken). Inmiddels is het LCMS door het Ministerie van Justitie en Veiligheid aangemerkt als Landelijke Voorziening voor Crisisbeheersing.

De crisisorganisatie verbeteren we verder door het blijven opleiden van informatiecoördinatoren en crisismanagers. We actualiseren onze kennis en ervaring ook door deelname aan (nationale) oefeningen met andere crisisorganisaties.

Stedin en de coronacrisis in 2021

Waar 2020 in het teken stond van ontdekken hoe om te gaan met deze crisis, was 2021 meer 'business as usual'. We zien dat collega's het thuiswerken knap hebben volgehouden. Voor veel bleek thuiswerken ook een uitkomst. Dit heeft onder meer geleid tot Stedin@Work, ons nieuwe werkconcept (zie het hoofdstuk 'Vakbekwame medewerkers').

De avondklok heeft ons dit jaar daarnaast het meest geraakt. Die kwam onverwachts en daarvoor moesten we veel regelen, vooral papierwerk. Bijna 3.000 medewerkers ontvingen het weekend voordat de avondklok inging (vaak per koerier) de juiste papieren om ook na het ingaan van de avondklok te kunnen en mogen werken.

In onze besluiten volgen we steeds het overheidsbeleid.

Energietransitie

Alternatieve energiebronnen zoals wind- en zonne-energie, biogas en waterstof krijgen een steeds grotere betekenis. Uit oogpunt van veiligheid levert dit nieuwe kansen en uitdagingen op. We verduurzamen onze energiesystemen en ontwikkelen nieuwe technieken, waarbij we gebruik maken van testlocaties. Voor het werken met aardgas bestaan de nodige veiligheidsvoorschriften, voor waterstof zijn die er nog niet. In samenspraak met Netbeheer Nederland ontwikkelen we voorschriften en regelgeving op het gebied van waterstof.

Security

Ook in 2021 zijn we geconfronteerd met inbraken en (koper)-diefstallen uit bedrijfswagens en bedrijfsruimtes. We hebben verregaande preventieve maatregelen genomen ter beveiliging van onze vitale infrastructuur. We werken hierbij nauw samen met politie en beveiligingsdiensten.

Fraude en een toename van agressie, bedreigingen en geweld richting onze medewerkers heeft de nodige aandacht opgeëist. Van deze gevallen doen we altijd aangifte. Onze medewerkers zijn getraind in de escalatie in de richting van agressieve klanten.

Energiediefstal en veiligheid

Helaas hebben we dagelijks te maken met diefstal van gas en elektra voor criminele doeleinden of eigen geldelijk gewin. In de sector werken we nauw samen met de andere netbeheerders om diefstal en fraude eenduidig aan te pakken en om onze schade te verhalen. Hierbij is het van belang om samen met de politie, gemeenten en het OM op te trekken.

Energiediefstal treffen we vaak aan bij hennepkwekerijen. Criminelen verdienen veel geld aan de illegale hennepcultuur. Doordat de gebruikte apparatuur veel stroom vraagt, tappen de criminelen energie af buiten de meter. In 2021 zijn in het werkgebied van Stedin en Enduris 11 woningbranden veroorzaakt door hennepkwekerijen met illegale afname van stroom.

Naar schatting is 17% van het totale netverlies van Stedin veroorzaakt door fraude. Dat is ongeveer 161 GWh elektriciteit. Omgerekend komt dat (met de kWh prijs van 2021) neer op een geschat schadebedrag van € 6,2 miljoen per jaar.

In 2021 zijn in Stedingebied 399 hennepkwekerijen opgespoord. In totaal hebben we dit jaar 978 fraudedossiers afgehandeld. Hierbij gaat het naast hennepkwekerijen om

bijvoorbeeld meterfraude en illegale aansluitingen en verzwareningen.

Cybersecurity

Vergaande digitalisering van het energienet gaat gepaard met een toename van cybersecurityrisico's die de leveringszekerheid van het energienet negatief kunnen beïnvloeden. We zien om ons heen dat (nieuwe) kwetsbaarheden op het gebied van cybersecurity ook daadwerkelijk door kwaadwillende partijen benut worden, soms met grote schade als gevolg. Stedin is aangewezen als 'aanbieder van essentiële diensten' onder de Wet beveiliging netwerk en informatiesystemen, met het Agentschap Telecom als toezichthouder. In 2021 zijn er geen incidenten geweest die onder de meldplicht van deze wetgeving vallen.

Cybersecurity is wezenlijk voor de continuïteit van onze activiteiten. We werken aan integrale security die de gerelateerde vakgebieden verbindt. Aan de hand van internationaal erkende standaarden reduceert Stedin haar kwetsbaarheden voor dreigingen vanuit de buitenwereld, vanuit het oogpunt van preventie, tijdige detectie en de daaruit voortkomende actie. Stedin hanteert voor cybersecurity de beproefde Deming-cyclus voor continue verbetering, waarbij wij onszelf regelmatig laten toetsen door externe specialistische partijen aan de hand van de ISO27001-norm. Het ontwerpen, bouwen en beheren van infrastructuur voor netwerkbeheerders van elektriciteits-

netten was reeds gecertificeerd. De reikwijdte hiervan is in 2021 verder uitgebreid met ondersteunende activiteiten op het gebied van HR en inkoop.

Stedin staat niet alleen bij het reduceren van de cybersecurityrisico's. Binnen Netbeheer Nederland leveren we een constructieve bijdrage bij het vormen van de Europese Netwerkkode. Daarnaast werken we op het gebied van cybersecurity intensief samen met andere organisaties in zowel de private als de publieke sector. Op Europees niveau doen we dit via het European Network for Cyber Security (ENCS) met andere buitenlandse netbeheerders. Op nationaal niveau werken we onder andere samen met de Cyber Security Raad, de Commissie Vitale Infrastructuur van VNO/NCW, Netbeheer Nederland en het Nationaal Cyber Security Centrum. Met deze organisaties delen wij kennis over dreigingen en maatregelen, werken we samen aan standaarden en aan onderlinge ondersteuning in geval van een daadwerkelijke dreiging. Oefeningen, zoals de grootste Nederlandse cybercrisisoefening ISIDOOR, zijn hierbij een wezenlijk onderdeel.

Certificering

Stedin Groep voldeed in 2021 aantoonbaar aan de normen en richtlijnen op het gebied van veiligheid, kwaliteitsmanagement, assetmanagement, milieuzorg en arbeidsomstandigheden.

Certificaten binnen Stedin Groep

Stedin Netbeheer	Enduris	DNWG Infra
ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001
NTA 8120	NTA 8120	ISO 14001
ISO 55001	ISO 55001	CKB
VCA**	ISO 27001	VCA**
Veiligheidsladder, trede 4		Veiligheidsladder, trede 3
ISO 27001, Hoogspanning		ISO 27001, TUMS



Goed werkgeverschap

Stedin wil een aantrekkelijke werkgever zijn die zorgvuldig omgaat met haar medewerkers, hun ontwikkeling stimuleert en iedereen gelijke kansen biedt. Belangrijke onderdelen zijn: het beschikken over voldoende (technisch) personeel, verandervermogen, het opleiden, trainen en ontwikkelen van medewerkers en een vitale, inclusieve organisatie.

Voldoende technisch personeel

De energietransitie betekent een forse toename van investeringen en dus werk. Dit heeft impact op hoe we ons personeelsbestand moeten vormgeven. We zetten een aantal instrumenten in om deze uitdaging het hoofd te bieden: strategische personeelsplanning, onze Bedrijfsschool, proactief opleiden, leerpaden voor instroom en doorstroom, een arbeidsmarktcampagne en - samen met de sector - een campagne om jongeren te stimuleren voor technische beroepen te kiezen. Om de huidige medewerkers te behouden, houden we medewerkers geboid en gebonden door ze continu te ondersteunen in hun ontwikkeling en een inclusieve werkomgeving te bieden.

In 2021 hebben we het gemiddeld openstaand aantal vacatures ruim zien verdubbelen. Die oplopende lijn gaat dit jaar verder doorzetten. Parallel daaraan hebben we ingezet op interne procesverbeteringen om vacatures sneller te kunnen vervullen als er kandidaten zijn.

Strategische personeelsplanning

Aan de hand van data is inzichtelijk gemaakt hoeveel technisch en uitvoerend werk er de komende jaren nodig is en welke personeelstekorten daardoor op termijn ontstaan. Met dit inzicht zetten we de juiste middelen in om onze formatie op het juiste niveau te houden.

Uit de planning blijkt dat zonder aanvullende maatregelen vanaf 2025 een tekort aan medewerkers ontstaat van 450 fte (met name elektriciteitsmonteurs en werkverantwoordelijken). De verwachte instroom vanuit de Bedrijfsschool is 130 fte. Daarmee is het tekort nog 320 fte.

Stedin kan het tekort verder verkleinen. Dit doen we enerzijds door het niveau van instroom hoog te houden. Bijvoorbeeld met onze arbeidsmarktcampagne 'Genoeg te doen'. Ook kijken we naar het uitbesteden van werk (met de mogelijkheid de inleen over te nemen) en het opschalen van de capaciteit van de Bedrijfsschool. Anderzijds door intern meer focus aan te brengen en andere vormen van arbeidsinnovatie in te zetten om zo meer werk te verzetten met onze huidige populatie aan technische mensen. Hier liggen nog veel kansen. Bijvoorbeeld met digitalisering, duurzame inzetbaarheid, anders en sneller opleiden, maar ook nog efficiënter werken zoals we dat komend jaar gaan inrichten in de ketenorganisatie.

Verandervermogen organisatie

De wereld om ons heen en in het energielandschap verandert steeds sneller en de exacte richting is vaak nog onzeker. Dat vraagt om wendbaarheid. Binnen onze ontwikkelambities nemen we onze mensen mee in welke nieuwe vaardigheden en competenties ze nodig hebben, nu al kunnen inzetten of moeten ontwikkelen om dat in de toekomst te gaan doen. Helderheid over waar we nu staan in ons leiderschapsgedrag en waar ontwikkelruimte zit is cruciaal. Inzichten uit onze leiderschapsscans laat zien dat wij Stedin-breed zeer sterk zijn op het gedrag gekoppeld aan "Verbonden" en Bevlogen". Onze ontwikkelruimte zit met name op de cultuurwaarde "Vooruit" – het bieden van kaders en resultaten halen. We hebben stappen te zetten om duidelijker resultaten te definiëren, elkaar daar feedback op te geven en om successen te vieren. Begeleiding in opleiding en ontwikkeling ondersteunen hierbij. Maar ook instrumenten zoals vernieuwd performance management.

Opleiden, leren en ontwikkelen

We werken aan een cultuur waarin continu leren centraal staat. Dat is van belang om te blijven presteren. Dit doen wij vanuit onze visie op leren: "werken is leren, leren is werken." Uiteraard gebeurt dit in een (sociaal) veilige werkomgeving. De doorlopende opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers ondersteunen we met verschillende middelen. Bijvoorbeeld met het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende, soms aangevuld met 360° feedback van o.a. collega's en klanten.

Opleidingen in 2021

Aantal gevolgde opleidingen, excl. Bedrijfsschool	2.024 opleidingen
Aantal betaalde arbeidsuren besteed aan opleiding	300.000 uur
Opleidingskosten algemeen	€ 4,5 mln
Gemiddelde opleidingskosten per deelnemer	€ 1.087
Begeleiding studenten	117 studenten begeleid. MBO: 14 / HBO: 77 / WO: 26

Bedrijfsschool

De Bedrijfsschool neemt een cruciale plek in om te zorgen voor de juiste technische mensen op de juiste plek. Door zelf mensen op te leiden, zorgen we voor een goede in- en doorstroom van collega's. Velen hebben door de Bedrijfsschool de afgelopen jaren een stabiele maatschappelijke positie verworven. We investeren nadrukkelijk ook in mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met onder meer speciale klassen voor nieuwkomers en participatiekandidaten.

In 2021 zijn er 1.340 veiligheidsopleidingen voor DNWG op de Bedrijfsschool verzorgd. Vanaf januari 2022 verlopen alle opleidingen ook voor Zeeland via de Bedrijfsschool.

In 2021 heeft de Bedrijfsschool 49.801 inschrijvingen gehad voor inhoudelijk technische opleidingen, veiligheidsopleidingen zoals BEI en VIAG, e-trainingen en bedrijfstrainingen gericht op veiligheid. 208 leerlingen zijn in 2021 opgeleid tot monteur en hebben hun MBO-diploma behaald.

Bedrijfsschool	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal gevolgde certificeringsopleidingen	6.320	5.561	8.277	7.885	8.232
Aantal gevolgde niet-verplichte certificeringsopleidingen	16.000	13.183	18.111	33.117	41.569
Totaal aantal gevolgde opleidingen via de Bedrijfsschool	22.320	18.744	26.388	41.002	49.801
Aantal toegekende MBO-diploma's	102	120	166	162	208
Opleiding zij-instromers tot slimme meter monteur	88	82	51	0	0
Opleidingsbudget Techniek & Veiligheid (in € mln)	8,1	10,0	10,9	10,2	8,0
Totale opleidingskosten Bedrijfsschool (in € mln)					1,7



De 208 leerlingen die in 2021 door de Bedrijfsschool zijn opgeleid tot monteur krijgen hun MBO-diploma tijdens een drive-in diploma uitreiking.

Leerpaden als instrument voor instroom en doorstroom

De Bedrijfsschool heeft in 2021 leerpaden ontwikkeld. Deze leerpaden maken inzichtelijk hoe je als monteur kunt ontwikkelen. Ze laten zien welke opleidingen en trainingen er wanneer nodig zijn om een volgende stap te maken. Door inzicht te geven in wat er mogelijk is, kunnen we huidige medewerkers motiveren en stimuleren om een volgende stap te zetten in hun loopbaan. Hiermee benutten we de ervaring van deze collega's en wordt er ruimte gecreëerd voor nieuwe instroom. Daarbij helpen de leerpaden om gericht te scholen op wat er nodig is bij een individuele medewerker, maar ook binnen de organisatie.

Aantrekkelijkheid werken in de techniek

Recruitment en de Bedrijfsschool werken vanuit verschillende initiatieven samen aan het promoten van technisch werk. In 2021 hebben we met andere netbeheerders een recruitment campagne gestart, Power Up the Planet. Ook is Stedin aangesloten bij verschillende Leer Werk Akkoorden. Hier verzorgen we samen met het onderwijs in de regio gastlessen en bieden we stages aan.

Maximaal inzetten opleidingscapaciteit

Daarnaast hebben we gekeken hoe we de opleidingscapaciteit van de Bedrijfsschool kunnen optimaliseren, door anders op te leiden en meer samen met de operationele afdelingen. Wat moet op de Bedrijfsschool plaatsvinden en welke onderdelen brengen we in de praktijk onder. De samenwerking met de operationele eenheden is geïntensiveerd en er is een landelijk aanvalsplan gemaakt vanuit de Opleidings- en Ontwikkelfondsen voor netwerkbedrijven (O&O fondsen). Binnen dit O&O fonds hebben de grotere netwerkbedrijven zich gecommitteerd aan het werken in multidisciplinaire teams gericht op efficiënt opleiden, werving en veilig werken. Per onderwerp is een plan van aanpak opgesteld en werken medewerkers vanuit de drie grote netbeheerbedrijven samen aan het concreet uitwerken van de verschillende acties. Deze acties worden in 2022 verder uitgevoerd.

In 2021 hebben verschillende projecten binnen de Bedrijfschool plaatsgevonden waar we met trots op terugkijken:

- Pilot rondom het zelf werven van monteurs. We zorgen dat ons leer-werktraject als vacature bij een grote doelgroep zichtbaar wordt. Hierbij zetten we sterk in op het verspreiden van deze vacature via medewerkers van Stedin. De volledige begeleiding ligt bij de Bedrijfsschool: tussenkomst van een detacheerder is niet nodig. In september zijn 35 nieuwe monteurs gestart, van wie er 15 door Stedin zelf zijn geworven. De andere 20 monteurs zijn via de detacheerder Werk en Vakmanschap bij de Bedrijfsschool terecht gekomen.
- Integratie van het opleidingsaanbod in Zeeland, waarbij we maatwerk leveren aan de Zeeuwse collega's. We hebben hierbij alle opleidingen in Zeeland in kaart gebracht en gekeken welke opleidingen we in Zeeland blijven uitvoeren, welke opleidingen vervallen en welke opleidingen we in Rotterdam gaan verzorgen.
- Doorontwikkeling van het online platform, waarmee we leren in de praktijk op ieder moment ondersteunen. Dit doen wij met behulp van online filmpjes die monteurs

ieder moment en op elke plek kunnen gebruiken.

Inmiddels gebruiken 462 medewerkers het platform.

Leiderschap

Om onze strategie te realiseren, hebben we een verdiepingslag gemaakt op ons leiderschapsprofiel. We geven onze leidinggevendenden een helder beeld over wat we nodig hebben qua leiderschapsgedrag.

In het leiderschapsprofiel formuleren we helpend en niet-helpend leiderschapsgedrag vanuit onze cultuurwaarden. Dit jaar hebben we het leiderschapsprofiel afgerond en omgezet in een 360°-feedback-vragenlijst. Met deze vragenlijst heeft 96% van de leidinggevendenden (Stedin en DNWG) gereflecteerd op de mate waarin zij zich gedragen conform het leiderschapsprofiel. Ook hun omgeving (leidinggevende, directe collega's en medewerkers) heeft met deze vragenlijst feedback gegeven over het leiderschapsgedrag van onze leidinggevendenden. Op basis van de uitkomsten zijn we het gesprek met elkaar aangegaan, dit zetten we volgend jaar voort. Ook hebben we naar aanleiding van de totale uitkomsten de eerste ontwikkelinterventies ingericht en bieden we bredere ondersteuning rondom het doorvertalen van doelstellingen, het SMART formuleren van deze doelstellingen en het constructief geven van feedback.

Daarnaast bieden we de volgende middelen voor de ontwikkeling van leiderschap aan:

- *Drie kickforward-dagen* voor alle leidinggevendenden. Over strategische ontwikkelingen en hoe deze te vertalen naar het eigen team. Deze bijeenkomsten waren in 2021 online.
- *Traineeship Toekomstmakers*. Een tweejarig trainee-programma voor startende, talentvolle medewerkers. Het doel: talenten opleiden tot 'leiders van de toekomst'. In 2021 is de 4^e lichting gestart van 7 nieuwe Toekomstmakers. De tweede lichting is met succes ingestroomd op vaste posities binnen Stedin.
- *Traject voor Process Improvement (PI)*. Een tweejarige opleiding tot Lean Six Sigma Black Belt voor het verbeteren van processen. Na afronding stromen deelnemers door naar een functie als bijvoorbeeld teamleider.
- *Basis Verbindend Leiderschap*. Een 8 maanden durend programma voor beginnend leidinggevendenden. Zij leren wat hun unieke leiderschapsstijl is en wat er verwacht wordt van hen als leidinggevende. De 4^e lichting is in 2021 gestart.
- *Horizon*. Een 10 maanden durend seniorleiderschapsprogramma. Het doel: strategische leidinggevendenden ondersteunen bij hun ontwikkeling en het waarmaken van

onze missie. In 2020 / 2021 hebben 11 strategisch leidinggevendenden het programma afgerond.

Vitale organisatie

In 2021 won Stedin de verkiezing 'Vitaalste Vakbedrijf 2021'. Dit is een verkiezing van de WENB (Werkgeversvereniging voor bedrijven in energie, telecom, recycling en milieu) om inspanningen te waarderen voor het fysiek en mentaal fit houden van medewerkers. Hier zijn we trots op. Er is met name lof voor onze aandacht voor mentale fitheid van medewerkers, zoals de hulp die ze kregen als ze daar in coronatijd behoefte aan hadden. Ook wordt het duurzame-inzetbaarheidsbudget van € 500 genoemd waar 1.515 medewerkers in 2021 gebruik van hebben gemaakt.

Medewerkermotivatie

Jaarlijks voeren wij een onderzoek uit naar medewerkermotivatie dat inzicht geeft in de mate van bevlogenheid en betrokkenheid van onze Stedin-collega's. Het onderzoek geeft per team gedetailleerd inzicht hoe we ervoor staan. Na het onderzoek volgt een actieve follow-up, waarbij we vanuit de inzichten en data het goede gesprek starten, onderling en in teams. In 2021 deed 72,6% van de medewerkers mee aan het onderzoek (2020: 65%).

Stedin hanteert hier twee KPI's; bevlogenheid en betrokkenheid. In 2021 waren de scores op deze KPI's opnieuw hoger dan de target; een 7,6 op bevlogenheid en een 7,8 op betrokkenheid. We zijn trots op de behaalde resultaten. Op het thema 'Vooruit' scoren we een 7,5. Die score is een stimulans om meer aandacht te besteden aan gezamenlijke doelen en ieders bijdrage daaraan.

Bevlogenheid / Betrokkenheid	2017	2018	2019	2020	Target 2021	2021
Bevlogenheid	7,4	7,5	7,5	8,0	7,5	7,6
Betrokkenheid	7,7	7,8	7,8	8,1	7,7	7,8

Ziekteverzuim

In 2021 is het ziekteverzuim gemiddeld uitgekomen op 4,3%. Dit percentage is lager dan bij vergelijkbare bedrijven in de sector Nijverheid en Energie. De focus op verzuim en inzetbaarheid in de afgelopen twee jaar heeft zijn vruchten afgeworpen.

Ziekteverzuim	2017	2018	2019	2020	2021
Gem. verzuim sector Nijverheid en Energie (3e kwartaal 2021)	4,6%	4,5%	4,9%	5,0%	5,1%
Ziekteverzuim % Stedin Groep	5,2%	5,0%	4,8%	4,2%	4,3%
Meldingsfrequentie	1,0	1,1	1,1	0,9	0,8

Werk-privébalans

Uit het Medewerkermotivatatie-onderzoek blijkt dat medewerkers zeer tevreden zijn over de flexibiliteit van de werktijden. Stedin Groep biedt de volgende mogelijkheden:

- De CAO netwerkbedrijven (CAO NWb), die van toepassing is op Stedin, omvat normale werktijden van 07.00 tot 21.00 uur, van maandag tot en met vrijdag. Medewerkers die niet volgens een rooster werken of voor wie vaste uren niet van toepassing zijn, kunnen hun werktijden in overleg met hun leidinggevende zelf regelen (en zelfs dagelijks variëren). Binnen Stedin kunnen medewerkers in overleg met de leidinggevende en als een functie zich ervoor leent, flexibel werken, bijvoorbeeld thuis, op kantoor of op een andere werkplek. Dit is uitgewerkt in ons werkconcept Stedin@Work (zie kader). In 2021 is aansluitend bij het werkconcept een thuiswerkvergoeding van € 2,- per thuiswerkdag geïntroduceerd.
- Op basis van de CAO NWb kunnen medewerkers als ze daar behoefte aan hebben boven op het wettelijke minimum extra uren verlof kopen uit hun maandelijks Persoonlijk Budget. Ook kennen we spaarverlof. Medewerkers krijgen per kalenderjaar jaarlijks maximaal 36 uur spaarverlof. Dit spaarverlof kunnen ze tot 10 jaar opsparen, voor langdurig verlof. In 2021 is 59% van het spaarverlof meegenomen naar volgend jaar.
- Stedin kent de Vitaliteitsregeling, die medewerkers van 62 jaar en ouder de mogelijkheid biedt om per week minder uren te werken. Daardoor ontstaat meer ruimte voor rust en vrije tijd, wat goed is voor de vitaliteit. Zo kun je op een gezonde manier blijven werken tot aan je pensioen. Binnen Stedin maken 111 medewerkers (28 % van de doelgroep) gebruik van de regeling.
- De Nederlandse arbeidswet 'Wet flexibel werken' biedt medewerkers de mogelijkheid om hun contractuele werktijden uit te breiden of te verminderen en hun werktijden en werkplek aan te passen. Deze wet is uiteraard ook van toepassing op Stedin-medewerkers.

Stedin@Work: ons vernieuwde werkconcept

Vanaf november hebben we een vernieuwd werkconcept: Stedin@Work. Medewerkers kiezen bewust hoe, wanneer, met wie en waar ze werken. Thuis, op kantoor, op de put of een andere werkplek. En dat ziet er voor iedereen anders uit, omdat iedere functie anders is. Maar ook spelen persoonlijke voorkeuren een rol. Het uitgangspunt is dat we ons werk doen daar waar het voor de functie en het functioneren het beste is.

We bieden grote flexibiliteit in de keuze thuis of op kantoor werken. Geconcentreerd werken doen we thuis, net als overleggen voeren die digitaal kunnen. We gaan, als de situatie rondom Covid-19 dat toelaat, naar kantoor om met andere collega's samen te werken, elkaar te ontmoeten en om in verbinding te blijven met de organisatie. Dit draagt bij aan een betere werk-privé-balans en aan minder verkeer.

Zorgverlof en buitengewoon, bijzonder verlof

Op grond van de wet, de CAO en onze HR Bedrijfsregeling kunnen medewerkers gebruik maken van zorgverlof en buitengewoon, bijzonder verlof.

- Medewerkers die gebruik maken van kinderopvang ontvangen een vergoeding van de Rijksoverheid en kiezen hun eigen kinderopvang. Stedin biedt geen (on-site) kinderopvang.
- Daarnaast hebben medewerkers wettelijk recht op buitengewoon verlof (ouderschapsverlof) voor kinderen tot acht jaar oud. Dit is voor 26 maal het aantal werkuren per week. Stedin betaalt medewerkers voor die ouderschapsverlofuren 70% van het wettelijk minimumloon.
- Is er een zieke in de naaste omgeving van de medewerker of een onvoorziene, dringende situatie die directe actie vereist (bijvoorbeeld om een ziek kind van school te halen) dan kunnen medewerkers aanspraak maken op betaald speciaal verlof (kortdurend zorgverlof of calamiteitenverlof).
- Medewerkers kunnen als dat nodig is langdurig zorgverlof opnemen. Tijdens dit verlof ontvangen ze 70% van hun salaris.
- In een aantal gevallen krijg je, aanvullend op de wettelijke regelingen, buitengewoon verlof met behoud van salaris. Dit is opgenomen in de CAO. Denk aan bijvoorbeeld de trouwdag of de trouwdag van je kind, na het van overlijden van je partner of (pleeg-/stief-) kinderen of bijvoorbeeld

om werkzaamheden te verrichten als je bent gekozen of benoemd in publiekrechtelijke colleges.

- Medewerkers kunnen gebruik maken van (aanvullend) partnerverlof. Na de geboorte van een kind kun je binnen vier weken na de geboorte 1 week betaald verlof nemen. Vervolgens kan de medewerker binnen 6 maanden na de geboorte gebruik maken van aanvullend partnerverlof. Bij dit aanvullend partnerverlof kan maximaal 5 weken verlof worden opgenomen. De medewerker ontvangt dan van het UWV een uitkering van 70% van het (maximum) dagloon.

Financiële ondersteuning

Als je er sprake is van (dreigende) schuldenproblematiek kun je als medewerker hulp krijgen. Zo biedt Stedin:

- Bedrijfsmaatschappelijk werk: dit ondersteunt medewerkers wanneer ze te maken hebt met financiële problemen om weer grip te krijgen op de financiële situatie. Medewerkers kunnen rechtstreeks contact opnemen met de aan Stedin verbonden bedrijfsmaatschappelijk werker.
- Voorschot: Bij een situatie waarbij een medewerker op korte termijn geld nodig heeft, kan de leidinggevende verzoeken om een voorschot. Dit kan in sommige gevallen helpen om op korte termijn grip te krijgen op financiële problemen. Een voorschot is maximaal 1 bruto maandsalaris.
- Preventieve budgetcoaching: Stedin biedt dit door de intake/adviesgesprek gedeeltelijk te vergoeden.

Covid-19

Door de terugkerende en aanhoudende maatregelen vanuit de overheid heeft de zorg voor het welzijn van de medewerkers continu extra aandacht gevraagd. Medewerkers waren beperkt in de mogelijkheden om elkaar te ontmoeten en misten de sociale contacten. Er is veel aandacht besteed aan de thuiswerkende collega's in de vorm van webinars. Deze gingen bijvoorbeeld over gezond en mentaal fit thuiswerken. Daarnaast is het thuiswerkbudget ingevoerd. Medewerkers kregen een budget van € 750 voor thuiswerkmiddelen, om hun werkplek goed en duurzaam in te richten. Voor de buitendienstmedewerkers is steeds gezorgd dat ze veilig hun werk konden blijven uitvoeren.

De impact van Covid-19 raakt ons allemaal. Met name is het erg tragisch dat twee van onze collega's dit jaar zijn overleden aan Covid-19. Dit heeft ons als organisatie erg aangedaan.



Inclusieve samenleving

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

De gedragscode en -richtlijnen (inclusief non-discriminatie) zijn ook het uitgangspunt voor de HR-processen als werving, selectie, promotie, beloning en opleiding. Deze richtlijnen zijn algemeen toegankelijk en beschikbaar voor alle Stedin-medewerkers via ons intranet. Als er onduidelijkheid is over de toepassing, kan de medewerker zich laten informeren door een HR-professional. Als een medewerker het oneens is met een besluit kan die bezwaar maken. Dit kan ook bij het meldpunt Integriteit & beveiliging, meer hierover staat in de paragraaf Integriteit.

Op het terrein van 'inclusieve samenleving' richten wij ons op drie gebieden; een divers medewerkersbestand, samen zorgen dat iedereen mee blijft doen en maatschappelijk betrokken ondernemen.

Divers en inclusief medewerkersbestand

Het afgelopen jaar hebben we aan de hand van twee speerpunten gewerkt om het diversiteit en inclusiviteit (D&I)-beleid binnen Stedin verder te brengen:

- **Nulmeting:** We hebben kwalitatief en kwantitatief onderzoek gedaan naar de mate van diversiteit en inclusiviteit van onze organisatie. De uitkomsten van deze nulmeting laten zien dat we op een aantal vlakken goede resultaten boeken. Uit ons medewerkertevredenheidsonderzoek blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers inclusiviteit binnen onze cultuur waarderen met een 8,1. Medewerkers worden binnen hun werkomgeving geaccepteerd voor wie ze zijn, durven zichzelf te zijn en vinden dat iedereen gelijk en met respect wordt behandeld, ongeacht achtergrond of persoonlijke kenmerken. Toch is er ook ruimte voor verbetering. Bijvoorbeeld op de vertegenwoordiging van diverse doelgroepen binnen alle bedrijfsonderdelen en alle lagen van de organisatie. Op

basis van de inzichten uit de nulmeting bepalen we in 2022 ons diversiteits- en inclusiviteitsbeleid en stellen we passende en ambitieuze streefcijfers op voor verschillende aspecten zoals man-vrouw, leeftijdsgroepen, mensen met een arbeidsbeperking en culturele diversiteit. Ook stellen we streefcijfers op voor de beleving van inclusiviteit binnen onze cultuur.

- **Bewustwording van diversiteit en inclusie:** Om Stedin diverser en inclusiever te maken, is gedragsverandering noodzakelijk. Daarom lag in 2021 de focus op bewustwording binnen de gehele organisatie. We hebben in alle MT's inspiratiesessies gehouden. In deze sessies was er onder andere aandacht voor het anders kijken naar werving en selectie en naar de eigen al dan niet verborgen vooroordelen. In samenwerking met netwerkgroepen binnen Stedin, zoals bijvoorbeeld Jong Stedin, FEMpower en de Regenboogborrels, is een diversiteitsweek georganiseerd. Hierbij waren er zes dagen lang inspirerende sprekers over een diversiteits- of inclusiethema. Ook hebben we in een interne communicatiecampagne elke maand aandacht besteed aan duurzame en inclusieve inzetbaarheid.

Danny Benima heeft namens Stedin Groep de Charter Diversiteit in Bedrijf getekend. Diversiteit in Bedrijf is onderdeel van de SER en heeft als doel om diversiteit en inclusie op de werkvloer te stimuleren. Dit doen zij door lessen te trekken over wat wél en niet werkt vanuit alle aangesloten bedrijven.



Vrijheid van vereniging

Stedin ondersteunt actief het recht van medewerkers op vrijheid van vereniging. In onze CAO is opgenomen dat medewerkers lid kunnen worden van de vakbond. Medewerkers kunnen hun Persoonlijk Budget inzetten voor de vakbondscontributie. Stedin kent een middels verkiezingen gekozen Ondernemingsraad. In mei 2022 worden OR verkiezingen gehouden. Iedere medewerker met een vast contract kan zich verkiesbaar stellen.

Daarnaast maken de volgende groepen binnen Stedin gebruik van dit recht:

Jongeren: 22% van ons medewerkersbestand bestaat uit jongeren en (jong)volwassenen tot 35 jaar. We stimuleren de instroom van deze groep met BBL-opleidingsplaatsen en een traject voor 16-jarigen bij onze Bedrijfsschool, stageplaatsen en campusrecruitment (vierde lichting Toekomstmakers). Daarnaast zijn veel jonge, bevlogen medewerkers lid van Jong Stedin (700 leden), een vereniging die zich richt op onderlinge verbinding en het bouwen aan een succesvolle organisatie.

Aantal stageplaatsen	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal	96*	109	122	126	122
Target: >1% bestand werknemers	2,14%*	2,44%	2,81%	2,95%	2,91%

* Excl. DNWG

Man/vrouw-verdeling: Slechts 18% van ons medewerkersbestand bestaat uit vrouwen, vanwege het technisch karakter van ons werk. Het percentage vrouwen per functieniveau ziet er als volgt uit:

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

We zetten ons actief in om meer vrouwen te enthousiasmeren voor techniek en technische opleidingen in het bijzonder. In januari 2021 is een volledig vrouwenteam van 7 vrouwen gestart bij het Service Team Operations. Binnen Stedin Groep bestaat het netwerk F-EMPOWER, dat zich actief richt op het stimuleren van vrouwelijke medewerkers. We zoeken actief naar vrouwelijk talent.



LHBTI: Sinds 2020 organiseert een groep medewerkers zogenoemde 'regenboogborrels'. Deze bijeenkomsten moeten ertoe bijdragen dat medewerkers zich vrijer voelen om op hun werk te praten over hun privésituatie, ook al wijkt die af van die van collega's. Vanaf 2022 groeit dit initiatief door naar een formeel LHBTI-netwerk.

Afstand tot de arbeidsmarkt

We doen extra ons best voor mensen die een duwtje in de rug nodig hebben, zodat zij werk kunnen vinden én houden. Door onze focus op trajecten voor mensen met een arbeidsbeperking hebben we in 2021 weer meer duurzame banen gecreëerd voor deze doelgroep. Stedin heeft in 2021 de target vanuit de Participatiewet op het aantal medewerkers met een arbeidsbeperking gerealiseerd. De target voor 2024 is om 122 participatiebanen (dat is 3% van ons medewerkersbestand) gecreëerd te hebben sinds de wet in 2015 is ingevoerd. We liggen op koers om die target te halen.

In het Service Team Operations leiden we jongeren met een arbeidsbeperking (en vanuit het UWV of gemeente gegeven indicatie banenafpraak) op tot assistent-monteur. Hiervoor moeten ze eerst een aantal veiligheidscertificaten behalen. Voor deze groep hebben we het opleidingsmateriaal praktijkgericht gemaakt en de werkbegeleiders een rol gegeven in het overbrengen van de kennis. De resultaten zijn zeer goed: het slagingspercentage is hoog (77%) en de uitval laag. Eind 2019 werkten 17 mensen met een arbeidsbeperking voor het Service Team Operations, eind 2021 staat de teller op 52 leerlingen (target was 49 leerlingen). Inmiddels hebben 12 leerlingen de overstap gemaakt naar een regulier operationeel team binnen Stedin.

Hoe Stedin Groep invulling geeft aan de Participatiewet*

Bedrijfsonderdeel	FTE intern	Target (2,56%)	Aantal Gerealiseerd banen	in 2021
Stedin	3.512,4	89,9	91,0	101%
DNWG	516,0	13,2	3,0	23%
Totaal Stedin Groep	4.028,4	103,1	94,0	91%

* Exclusief RvB en NetVerder

Werkgelegenheid en werkgeverschap

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

Inzet van werk-naar-werk

We ontwikkelen tijdig onze organisatie en medewerkers om voorbereid te zijn op de toekomst en borgen daarmee werkgelegenheid. We zetten in op het ontwikkelen van competenties van de toekomst. En we hebben het mobiliteitsbureau verder ingericht om medewerkers te ondersteunen. Dit kan als iemand zelf toe is aan een nieuwe stap, of omdat de afdeling dusdanig verandert en medewerkers daarom op zoek moeten naar een passende plek binnen Stedin. Bij de vier reorganisaties (Business Support Services, Markt, Samen Sterker en Wagenbeheer) in 2021 hebben we betrokken medewerkers intensief begeleid, vanaf de fase van de aankondiging van de verandering tot aan eventuele boventalligheid door een reductie van functies of een mismatch op functies. Gedurende die hele periode zetten we in op 'van werk-naar-werk'. Zowel binnen als buiten Stedin. Hiervoor hebben we een werkwijze ontwikkeld die zorgvuldig en transparant is. Als we met onze inzet op scholing en interne mobiliteit niet de benodigde resultaten behalen, zetten we het vangnet vanuit onze sector-CAO in om collega's buiten Stedin van werk naar werk te begeleiden.

Flexibel werk

Het flexibel inzetten van uitzendkrachten beperken we zoveel mogelijk, afhankelijk van het type werk. Voor tijdelijke, niet-reguliere arbeid kiezen we bewust voor inzet van de flexibele schil. Dit kan het geval zijn voor tijdelijke projecten, tijdelijke ondersteuning (bijv. vervanging vanwege zwangerschapsverlof), wanneer tijdelijke specifieke expertise vereist is en voor competenties die zeer schaars zijn (bijv. specialistisch IT-personeel). Het inzetten van tijdelijke contracten doen wij uiteraard binnen de daarvoor gestelde regels over aantal en duur. Wij checken periodiek onze

flexibele schil op inzetduur, kwaliteit en kosten. Daarmee voorkomen wij onnodige kosten en het verlies van kennis. Ook stimuleren we hiermee de mogelijkheid van doorstroom van interne collega's.

Het aandeel externe ten opzichte van interne medewerkers bedroeg in 2021 15,7% (2020: 14,2% / 2019: 15,6%). De impact van de coronacrisis op het werkaanbod heeft deze verhouding beïnvloed. Hier vindt u alle kengetallen over het personeelsbestand van Stedin Groep.

CAO

Afgelopen jaar is een nieuwe cao afgesloten. De korte looptijd van 20 maanden (van 1 mei 2021 tot en met 31 december 2022) maakt het mogelijk om op kortere termijn vervolgstappen te zetten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In het kader van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden (MDIEU) is een sectoranalyse uitgevoerd. Mede op basis hiervan hebben de netbeheerders samen met de vakbonden een gezamenlijke visie op duurzame inzetbaarheid ontwikkeld. Hiermee kunnen CAO-partijen, zowel op sectoraal-als bedrijfsniveau, passende maatregelen treffen om die inzetbaarheid (verder) te verbeteren. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar de belasting en belastbaarheid van medewerkers in de wacht- en storingsdienst.

Ondernemingsraad

Conform de Wet op de Ondernemingsraden heeft Stedin Groep een Ondernemingsraad (OR). Elke twee weken is er overleg tussen het dagelijks bestuur van de OR en de CEO van Stedin Groep. Een overleg met alle leden van de OR vindt ongeveer zes keer per jaar plaats. Daarnaast hebben de OR, raad van bestuur en raad van commissarissen een drieradenoverleg en maakt de voorzitter van de OR onderdeel uit van de Strategische Coalitie. De OR bestaat uit verschillende commissies, zodat zij goed op de hoogte is van wat er speelt in de organisatie. Er wordt zoveel mogelijk in co-creatie gewerkt, waarbij de OR vroeg wordt betrokken bij diverse trajecten.

Interview Alco de Lange - Voorzitter OR Stedin Groep

‘Laten we nog meer organiseren vanuit vertrouwen!’

Hoe gaan we om met onze medewerkers en wat betekenen veranderingen voor hen? Van digitalisering tot een nieuw beoordelingssysteem: dat is steeds de kernvraag voor de OR.

Wat waren voor de OR de belangrijkste onderwerpen in 2021?

Alle belangrijke trajecten binnen Stedin Groep, van het werken in ketens tot financieringsvraagstukken komen bij de ondernemingsraad langs. We hebben ons intensief met de lange termijn-financiering bezig gehouden. Natuurlijk speelde ook de integratie met DNWG. En dan is er uiteraard de energietransitie en de wisselende maatregelen vanwege Covid-19. We hebben ook gesprekken gehad over het uitbesteden van werk. Wat is daarin de beste koers? En als je meer gaat uitbesteden en ons werk meer controlerend wordt, hoe zorg je dan dat je de betreffende medewerkers op tijd in die beweging meeneemt? Ook digitalisering is een belangrijk onderwerp: we zouden bijvoorbeeld veel zaken kunnen gaan monitoren: van je laptop tot je bedrijfsauto, maar willen we dat? Ten slotte hebben wij ons hard gemaakt voor het structureel verbeteren van de storingswachtendienst. In plaats van een steeds zwaardere belasting voor een kleiner wordende groep collega's zien we daar graag dat er een grotere 'pool' wordt gecreëerd waarbij vele handen het werk lichter maken.

Wat waren voor jou hoogtepunten dit jaar?

Eén van de hoogtepunten is de pilot die gestart is met de rol van HR-bemiddelaars. Stel dat je in je werk ergens tegenaan loopt: flauwe grappen, een slechte relatie met je leidinggevende, waar kun je dan terecht? De HR-bemiddelaar is een soort mediator die dat soort zaken actief bespreekbaar maakt en ze daarmee vaak ook oplost. De OR heeft deze pilot samen met HR en de vertrouwenspersonen opgezet. Ook was er in november weer aandacht voor sociale veiligheid door het uitreiken van de door de OR geïnitieerde Gouden Sociale Veiligheidsschoen.

Er nemen al 3 leden van de OR van DNWG deel aan de OR van Stedin Groep, van wie 1 in ons Dagelijks Bestuur. Daarmee waren wij als OR eigenlijk al ruim voor 1 januari 2022 geïntegreerd. Dat heeft ons veel gebracht.

We zijn verder blij met de groei van onze Netwerkende OR leden. Zij zijn geen OR lid, maar vormen een belangrijke, meedenkende schil om de OR heen. In een 6-wekelijks 'NOR spreekuur' houden wij hen op de hoogte van wat er speelt en omgekeerd kunnen zij vragen en zorgen aan ons meegeven. Qua interne samenwerking maakten we ook dit jaar weer mooie stappen. Ons OR Dashboard waarin nuttige informatie wordt bijgehouden, helpt ons hierbij enorm.

En wat was een dieptepunt?

De coronacrisis. Ook in 2021 leverde dit weer de nodige uitdagingen op. En het zijn uiteraard trieste dieptepunten als collega's overlijden na een besmetting. Door elke 2 weken overleg te voeren met de directeur Veiligheid hebben we veel spanningen en zorgen kunnen wegnemen. Wij geven als OR de geluiden van de werkvloer door en daar wordt dan ook direct wat mee gedaan.

Verkiezingen

Onze zittingsperiode hebben we met steun van de RvB en medewerkers eerder al een jaar verlengd vanwege de integratie met DNWG. In mei 2022 eindigt daarmee onze periode van 5 jaar. We gaan een mooie campagne neerzetten om gemotiveerde collega's en een goede afspiegeling van onze organisatie de nieuwe OR te laten vormen!



Positieve impact op mens en milieu

Als Stedin willen we voorop lopen als het gaat om duurzame bedrijfsvoering. Er wordt gewerkt aan een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. We richten ons op de gebieden waar wij de meeste impact hebben: uitstoot van CO₂ en fijnstof, grondstofgebruik en herstel van biodiversiteit. Tegelijkertijd hebben we ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten, waarbij we met leveranciers in gesprek zijn over dezelfde thema's. Dit resulteert in duurzame en verantwoorde producten en diensten.

Het afgelopen jaar is duidelijk geworden dat duurzaamheid niet langer als wens wordt gezien maar als noodzaak en 'license to operate'. Zo heeft de Europese Commissie in haar

'Fit for 55-programma' de klimaatdoelstellingen aangescherpt naar een beoogde reductie van 55% in 2030. Tegelijkertijd zien we dat gemeenten en andere stakeholders steeds meer waarde hechten aan verduurzaming. We krijgen steeds meer vragen over duurzame inpassing van infrastructuur in een steeds drukker wordende stedelijke omgeving. Daarnaast is gebleken dat beleid op klimaatadaptatie nodig is om ons voor te bereiden op de effecten van klimaatverandering.

One Planet KPI's

We richten ons op de gebieden waarop wij de meeste impact hebben: uitstoot van CO₂ en fijnstof, grondstofgebruik en een inclusieve samenleving. De manier waarop Stedin Groep zich inzet voor gelijke kansen en duurzame inzetbaarheid voor iedereen wordt beschreven in het hoofdstuk [Goed werkgeverschap](#).

One Planet KPI's		2019	2020	2021	Target 2022
Reductie CO ₂ -uitstoot, excl. gasnetverliezen	Target	-9%	-18%	-27%*	-36%
	Behaald	-13%	-28%	-45%**	
Vergroening netverliezen elektriciteit Stedin Groep in %	Target	100%	100%	100%	100%
	Behaald	100%	100%	100%	
Circulariteit van inkoop primaire assets Stedin	Target	n.v.t.	n.v.t.	38%	40%
	Behaald	n.v.t.	34%	38%	

* Reductietarget ten opzichte van basisjaar 2018

** Zonder gasnetverliezen om een goede vergelijking te hebben. Netbeheerders zijn vanaf 2020 verantwoordelijk voor het verduurzamen van gasnetverliezen. Ten opzichte van 2020 is de CO₂-uitstoot inclusief gasnetverliezen gedaald met 6%.

Herijking One Planet strategie

In 2021 hebben wij een start gemaakt met de herijking van onze One Planet Strategie, door beleid te ontwikkelen voor verduurzaming van onze bestaande en nieuw te bouwen infrastructuur en door een opleidingstraject te starten om collega's in staat te stellen zelf met duurzaamheid aan de slag te gaan. De herijking van de strategie richt zich op een aanscherping van onze doelstellingen, de toevoeging van biodiversiteit als strategisch thema en de positionering van klimaatadaptatie als onderwerp binnen de organisatie. Klimaatmitigatie is al langer een onderdeel van onze duurzaamheidsstrategie.

Science Based Targets

Uit een analyse van 2019 is gebleken dat we met onze maatregelen binnen de grenzen van het Parijs-akkoord opereren. Stedin start in 2022 een proces op waarbij aangesloten wordt bij het Science Based Targets Initiative. Externe verificatie

van onze duurzaamheidsstrategie door het Science Based Targets Initiative betekent dat officieel wordt vastgesteld dat Stedin in lijn handelt met het 'max. 1.5 degrees warming scenario' van het Parijs akkoord.



CO₂- en fijnstofuitstoot

Voor het monitoren van de CO₂-uitstoot hanteert Stedin het Green House Gas Protocol (GHG). Dat is ingedeeld in drie scopes. In het kader hieronder staat een beschrijving van deze scopes, inclusief de onderwerpen die we meenemen in onze interne bedrijfsvoering (daar waar wij invloed op kunnen uitoefenen). Naast CO₂ vindt er ook uitstoot plaats van andere broeikasgassen. Deze uitstoot wordt teruggerekend naar CO₂-equivalenten zodat er een integraal overzicht ontstaat van de uitstoot van Stedin Groep. In dit verslag wordt de term 'CO₂-uitstoot' gebruikt voor de verzameling van deze broeikasgassen.

CO₂-uitstoot, inclusief vergroeningResultaten in ton CO₂eq

Scopes volgens GHG protocol	Toelichting	Wat valt daar bij Stedin onder	2019	2020	2021
Scope 1: Directe emissies	Emissies van broeikasgassen van eigendommen of door geleasde apparatuur, die het directe gevolg zijn van onze kernactiviteiten.	Aardgasgebruik van onze gebouwen	454	453	385
		Onze mobiliteit (lease- en bedrijfswagens)	8.856	7.311	6.283
		Netverlies van ons gasnetwerk*	105.008	106.842	101.552
		Invoeden SF ₆	187	137	452
Scope 2: Indirecte emissies	Alle uitstoot van broeikasgassen bij het opwekken van elektriciteit gebruikt door Stedin, maar opgewekt door derden.	Elektriciteits- en warmteverbruik van onze gebouwen	238	1.168	1.201
		Netverlies elektriciteit	179	566	641
Scope 3: Keten emissies	Uitstoot broeikasgassen door energie en brandstofgebruik vanuit vervoer, winning, energieproductie (excl. energieopwek) en emissies bij derden die het gevolg zijn van onze kernactiviteiten.	Woon-werkverkeer	2.760	1.407	211
		Zakelijke kilometers	659	411	387
		Inkoop	191.396	170.129	153.374
		Afval (door recycling vermeden emissies)	-831	-855	-906

* excl. administratief gasnetverlies Enduris

Toelichting per scope

Scope 1: Vanaf 2020 zijn de netbeheerders verantwoordelijk voor het inkopen van het gasnetverlies en de rapportage van de daaraan gekoppelde CO₂-uitstoot. In 2021 zijn we gestart met de ontwikkeling van een inkoopstrategie om de gasnetverliezen effectief te compenseren. Dit wordt in 2022 verder geëffectueerd. Gasnetverlies reduceren we door overal in ons net de brosse leidingen te vervangen door kunststof leidingen waaruit minder gas lekt tijdens transport. De CO₂-uitstoot van de bedrijfsvoering van Stedin Groep exclusief netverlies is met 45% afgenomen ten opzichte van het basisjaar 2018. Dit is ruim binnen de gestelde targets. De grootste daling zien wij bij mobiliteit vooral als gevolg van de coronacrisis. De meeste schakelinstallaties zijn lekdicht, maar ieder jaar wordt er een beperkte hoeveelheid SF₆ uitgestoten. In 2021 is door Stedin 18 kg SF₆ bijgevuld (2020: 6 kg) en in 2021 is door DNWG 1,0 kg (2020 1,0 kg) SF₆ bijgevuld.

Scope 2: Stedin Groep compenseert jaarlijks bijna 100% van de CO₂-uitstoot die ontstaat bij de inkoop van ons netverlies elektriciteit. Sinds 2021 kopen we 40% van ons netverlies in via een zogenaamde power purchase agreement: we nemen groene stroom direct af van een duurzame bron, zoals bijvoorbeeld van een wind- of zonnepark. 60% van het netverlies wordt gecompenseerd door het inkopen van zogenoemde Garanties van Oorsprong (GvO's). Op de langere termijn wil Stedin Groep méér gaan compenseren via Power

Purchase Agreement. Rond 2030 moet dit meer dan 80% bedragen.

	Energietransport	Netverlies	Percentage
2016	20.270 GWh	1.020 GWh	5,03%
2017	21.893 GWh	1.052 GWh	4,80%
2018	21.330 GWh	1.076 GWh	5,05%
2019	21.100 GWh	1.069 GWh	5,06%
2020	20.171 GWh	953 GWh	4,50%
2021	20.529 GWh	931 GWh	4,14%

Scope 3: Wij zetten ons in om de uitstoot van netwerkcomponenten waar mogelijk te reduceren. Over woon-werkverkeer, zakelijke kilometers en het gebruik van openbaar vervoer leest u meer onder het kopje 'Reductie CO₂- en fijnstofuitstoot via onze mobiliteit'. De KPI circulair inkopen is gebaseerd op het grondstoffenpaspoort dat wij uitvragen bij inkooptrajecten.

In de 'Aanvullende informatie' staat een overzicht van de CO₂-uitstoot van Stedin Groep op de verschillende scopes.



Reductie CO2- en fijnstofuitstoot via onze mobiliteit

Automobiliteit, woon-werkverkeer en zakelijke reizen vormen samen de mobiliteit bij Stedin Groep. Om onze mobiliteit te verduurzamen, hebben we een gefaseerde aanpak aan de hand van drie V's: Voorkomen, Veranderen en wat overblijft Verduurzamen. Dit zijn onze resultaten in 2021:

- Met 569 elektrische personenauto's is dit deel van het wagenpark ruimschoots geëlektrificeerd. Het bereiken van de volledige 100% is in zicht. Op de natuurlijke momenten, het einde van een leasecontract, vervangen we de brandstofauto door een elektrische uitvoering.
- Bij de bedrijfsbussen zien we een eerste aanbod komen dat passend is voor ons. In 2021 hebben we 42 elektrische middelgrote bussen ingezet. De actieradius van deze voertuigen is toereikend.
- Inmiddels hebben we ruim 300 laadpunten op onze Stedin locaties. Voor ons bedrijfsvervoer hebben we op 2 locaties een 150 kV-snellader gerealiseerd. Een derde volgt.

We voorzien een grote uitdaging in het elektrificeren van de gehele vloot. Aanbod van voertuigen, subsidiemogelijkheden en laadinfrastructuur hebben nog een impuls nodig om de ambities uit het klimaatakkoord voor Zero Emissie stadslogistiek mogelijk te maken.



Gele kentekens per brandstof

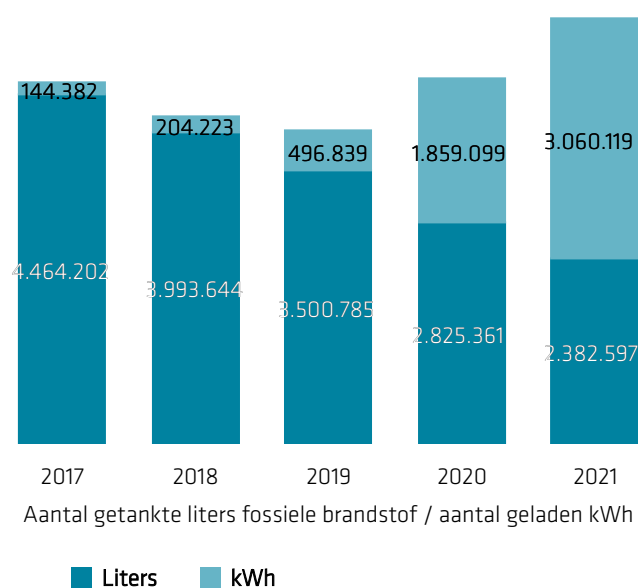
Aantal gele kentekens per brandstof	Benzine	Diesel	LPG	Hybride	EV
2017	58	244	1	512	38
2018	34	171	0	480	123
2019	26	115	1	417	273
2020	21	60	0	249	485
2021	19	26	0	181	569

Grijze kentekens per brandstof

Aantal grijze kentekens per brandstof	Benzine	Diesel	LPG	Hybride	EV
2017	0	1.480	12	1	22
2018	37	1.484	9	0	22
2019	0	1.464	9	1	22
2020	0	1.315	0	23	18
2021	0	1.221	0	43	42

Getankte liters en gebruikte KWh

Het gebruik van fossiele brandstoffen daalt en het elektrisch laden neemt toe. In 2021 hebben we 442.764 liter minder fossiele brandstoffen (benzine, diesel, lpg) getankt met onze bedrijfs- en leaseauto's ten opzichte van 2020 (dat is een vermindering van 16%). Het elektrisch laden van onze bedrijfs- en leaseauto's is met 1.201.020 KWh (65%) toegenomen ten opzichte van vorig jaar.



Woon-werkverkeer

Medewerkers met een OV-vrijkaart kunnen zakelijk en privé met het openbaar vervoer reizen. Ook in 2021 hebben - in verband met Covid-19 - weinig medewerkers van het OV gebruik gemaakt. Daarnaast stimuleren we andere duurzame alternatieven. Eind 2021 is de aanbesteding leasefietsen afgerond. Vanaf begin 2022 kunnen Stedin-medewerkers voor een leasefiets kiezen.

Stedin Groep participeert in de Anders Reizen Coalitie. Hierin is Stedin trekker van de werkgroep verduurzamen bedrijfsbussen. Daarnaast participeert Stedin in het Convenant Zero Emissie Stadslogistiek van de gemeente Rotterdam om bij te dragen aan een duurzame, bereikbare en energiezuinige stad.

Huisvesting

Stedin gaat bewust met haar vastgoed om. Dit betekent dat we duurzaamheidsmaatregelen doorvoeren bij renovatie, tijdens gebruik, en in samenhang met mobiliteit. De CO₂ - uitstoot van onze gebouwen die we niet voorkomen of terugbrengen, vergroenen we door groene energiecontracten met onze leveranciers. Het werkconcept Stedin@Work (zie 'Vakbekwame medewerkers') resulteert op de langere termijn bovendien in lagere huisvestings- en mobiliteitskosten.

Renovatie Anthony Fokkerstraat

In 2021 heeft de renovatie van de locatie Goes plaatsgevonden. Doelstelling was een duurzaam pand te realiseren en 2 locaties te sluiten. De nieuwe werkomgeving in Goes is dusdanig flexibel en efficiënt ingericht waardoor we meer werkplekken hebben kunnen realiseren. Mede door toepassing van het Stedin@Work werkconcept, waar thuiswerken onderdeel van is, kunnen wij consolideren qua vastgoed. Alle panden op het perceel zijn nu aardgasloos, er is een warmtepomp geïnstalleerd, energiezuinige verlichtings- en klimaatinstallaties zijn geplaatst en er liggen 678 zonnepanelen met een opwek vermogen van 190 kWp op de diverse daken. Er zijn 57 laadpunten gerealiseerd voor de elektrificatie van het (bedrijfs)vervoer.



Grondstoffen en milieu

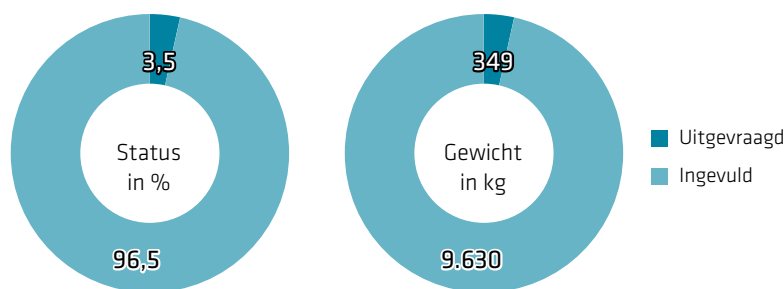
Vanuit het oogpunt van duurzaamheid en het verlengen van de levensduur van onze assets, streven we naar een zo hoog mogelijke mate van circulariteit. We kopen producten in die zo veel mogelijk gerecyclede grondstoffen bevatten, dagen leveranciers uit om producten te leveren die na levensduur maximaal te hergebruiken zijn en werken samen met onze afvalverwerkers om producten zo hoogwaardig mogelijk te recyclen.

KPI circulair inkopen en het grondstoffenpaspoort

Sinds 2021 hebben we via het uitvragen van de grondstoffenpaspoorten goed inzicht in de circulaire prestaties van onze primaire assets. Dit doen we door de data uit de grondstoffenpaspoorten te analyseren en samen met leveranciers een strategie te bepalen om de assets meer circulair te maken. Dit kan op twee manieren. Enerzijds, door te zorgen dat er meer gerecyclede grondstoffen worden gebruikt in het productieproces. Anderzijds, door te zorgen dat de assets na einde levensduur voor een groter gedeelte hoogwaardig hergebruikt kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is een lopende aanbesteding voor koppelingen die we gebruiken bij de vervanging van grijs gietijzeren leidingen. Hier werken we naar een continue herinzetbaarheid van 50-80%. Er zijn minder grondstoffen nodig, doordat we minder producten afnemen en alleen de vervangende onderdelen inkopen. Het reviseren kunnen monteurs buiten doen of centraal op de werkplaats. Dit levert niet alleen minder transportbewegingen op, maar ook een financiële besparing van ongeveer 50%.

Op basis van de huidige inzichten lijken wij een circulariteitspercentage te behalen van 38%. Daarmee hebben we onze target voor 2021 van 38% gehaald. Voor 2022 is de target vastgesteld op 40%.

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



Beoordelen van milieueffecten van ingekochte assets

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



Investerings vanuit groene obligaties

In 2019 hebben we voor het eerst een groene obligatie uitgegeven. De € 500 miljoen die hierdoor ter beschikking kwam, is gekoppeld aan investeringen die Stedin Groep doet in duurzame projecten zoals het aansluiten van nieuwe windmolens en zonneparken aan Stedin's elektriciteitsnetwerk en energiezuinige huisvesting. Hieronder staan een paar voorbeelden van de investeringen die we met de groene

obligatie hebben gerealiseerd. Over de groene obligatie die we in 2021 hebben uitgegeven leest u meer in '[Financieel, economische prestaties](#)'.

Herinzet schaarse grondstoffen

Gebruikte assets gebruiken we opnieuw in het net. Dit draagt bij aan CO₂-reductie en het optimaal benutten van schaarse grondstoffen. Dit doen we bijvoorbeeld met gebruikte transformatoren. Deze worden nagekeken, getest en weer gebruikt. Dat hebben we in 2021 met 74 transformatoren gedaan (9% van het totaal aantal ingezette transformatoren). Ook hebben we een database ingericht met beschikbare onderdelen en grondstoffen. Meerdere netwerkbedrijven delen er - onder andere via Ksandr - informatie over kabels, transformatoren en andere materialen om ze mogelijk opnieuw in te zetten. Zo zijn er onlangs door Enexis een aantal MX schakelklokken beschikbaar gesteld aan Stedin. Deze onderdelen zijn niet meer leverbaar en kunnen nu binnen Stedin worden ingezet bij een storing aan dit type MS schakelaar.

Verhogen circulariteit

Veel assets in het net kunnen nog langer mee door onderdelen te vervangen. Toch komt het voor dat deze assets zo oud zijn dat vervangende onderdelen niet meer verkrijgbaar zijn. Bij de vervanging van de slimme meter kunnen de oude kunststof beschermkappen van de huisaansluitkast afbreken. Doordat deze beschermkappen niet meer leverbaar zijn, zou de gehele kast vervangen moeten worden. We hebben hiervoor nu 3D-geprinte beschermkappen ontwikkeld waardoor de huisaansluitkast langer mee kan. Onze klanten ervaren hierdoor minder overlast, het is efficiënter en er zijn minder grondstoffen nodig door een langere levensduur van onze assets.

Uitfaseren van 'SF₆' in schakelinstallaties

SF₆ is een isolatiegas dat wordt gebruikt in schakelinstallaties in ons midden- en hoogspanningsnet. We willen het gebruik van dit soort gasen zo veel mogelijk beperken door te voorkomen dat nieuwe schakelinstallaties SF₆-houdend zijn. De nieuwe standaard schakelinstallaties die in de middenspanning geplaatst worden voor netuitbreiding of vervanging zijn SF₆-vrij. In 2021 zijn 166 van deze SF₆-vrije schakelinstallaties geplaatst (25,5% van het totaal aantal schakelinstallaties). Ook hebben we een tender uitstaan voor grotere schakelinstallaties waarbij SF₆-vrije installaties een financieel voordeel krijgen door waardering op een lagere CO₂-footprint en subsidie mogelijkheid. Ook zijn we bezig om het lekken van de huidige schakelinstallaties in het transport zoveel mogelijk te beperken. Daar doen we onderzoek naar in ons Innovatielab.

Afval (in kg)

In de tabel geven we over 2021 de hoeveelheid afval weer van Stedin Groep. Het stijgingspercentage in niet te recyclen materialen betreft asbest. Stedin heeft in Utrecht zowel in 2020 en 2021 met saneringen te maken gehad waarbij asbest uit de grond wordt gehaald en afgevoerd. Ook in Zeeland is 567.420 kg aan asbest verwijderd. Dit asbest is hoofdzakelijk afkomstig van het vervangen van waterleidingbuizen en kent een aandeel van 85,5% op het aandeel asbest in afval niet-recycled. Onder materialen die gerecycled worden, kent gietijzer een hoog aandeel. Dit komt door het versneld vervangen van onze gietijzeren gasleidingen. We hebben 2.861.725 kg gietijzer in 2021 afgevoerd. Dat is voor deze specifieke stroom 300 ton meer ten opzichte van 2020: 2.561.060 kg. Gietijzer wordt altijd gerecycled.

Afval (in kg)	2017*	2018*	2019*	2020*	2021**
Totale hoeveelheid afval	6.400.386	8.588.912	9.576.136	8.885.295	11.424.839
Totale hoeveelheid afval recycled	5.831.399	7.755.969	8.623.144	7.710.474	8.636.798
Totale hoeveelheid afval niet-recycled	568.987	832.943	952.992	1.174.821	2.788.041
% afval niet-recycled	9%	10%	10%	13%	24%
Totale hoeveelheid asbest	487.730	771.930	718.550	756.645	1.894.085
% aandeel asbest in afval niet-recycled	86%	93%	75%	64%	68%

* Stedin Netbeheer

** Stedin Netbeheer + Enduris

Biodiversiteit

In 2021 zijn we gestart met het ontwikkelen van biodiversiteit als nieuw thema binnen onze duurzaamheidsstrategie. De infrastructuur van Stedin biedt een unieke kans om de biodiversiteit te versterken. Denk aan groene daken, slingerend maaien, of volledige ecologische inpassing van stations in de omgeving. Naast een directe bijdrage aan biodiversiteit en verduurzaming zien we dat steeds meer gemeenten en omwonenden duurzame inpassing van onze stations eisen. Ook zien we dat natuurlijke oplossingen bijdragen aan klimaatadaptatie of technische uitdagingen zoals hittestress kunnen verminderen. We focussen op het integreren van maatregelen om biodiversiteit te bevorderen in nieuwbouw, bestaande infrastructuur en onderhoud/beheer.

Samenwerking: Groene Netten Coalitie

Groene Netten is een samenwerkingsverband tussen MVO Nederland en de acht grote infrabeheerders van Nederland: Alliander, Enexis, Gasunie, KPN, ProRail, Rijkswaterstaat, TenneT en Stedin. Samen proberen we sneller, slimmer en tegen lagere maatschappelijke kosten te verduurzamen.

Stedin werkt met de coalitie onder andere aan het creëren van een 'Ecologische Hoofdinfrastructuur' (EHI): een gebied van 922 vierkante kilometer in zowel stedelijk-als buitengebied- dat gezamenlijk ontwikkeld wordt om bij te dragen aan herstel van biodiversiteit. Dit is groter dan de Veluwe en een kwart van de Nederlandse landnatuur. Wetenschappelijk instituut voor de biodiversiteit Naturalis en de Vlinderstichting helpen Groene Netten om inzichtelijk te maken waar de meeste impact kan worden gemaakt. Deze analyse wordt gedaan aan de hand van een kanskaart die samen met Naturalis wordt ontwikkeld. In 2022 wil Groene Netten concrete stappen zetten richting het opzetten en uitvoeren van projecten op kansrijke locaties.

One Planet governance

De raad van bestuur (RvB) is verantwoordelijk voor de ambities en doelstellingen die voor Stedin Groep zijn opgesteld. De RvB heeft de ambities goedgekeurd die richting geven aan het duurzaamheidsbeleid van Stedin Groep op weg naar een klimaatneutrale organisatie in 2030. In 2021 zijn de strategie en de resultaten ook besproken met de Raad van Commissarissen.

Via kwartaalrapportages worden resultaten op de KPI's gerapporteerd aan de RvB en de directeuren van de betrokken bedrijfsonderdelen. Ook wordt elk kwartaal een analyse gemaakt van strategische risico's en kansen waarbij het onderwerp duurzaamheid is opgenomen. De strategische risico's 'Te hoge milieubelasting' en 'Milieuverontreiniging van de omgeving' komen terug in de tabel 'Strategische risico's en kansen'.

Risico's voor Stedin door klimaatverandering en -adaptatie

Hevige regenval, overstromingen en langdurige droogte komen steeds vaker voor en worden daarnaast ook extremer van aard. Stedin zet zich daarom niet alleen in voor het voorkomen van klimaatverandering, maar bereidt zich ook voor op de risico's van een veranderend klimaat. Dit noemen we klimaatadaptatie. Vier risico's zijn in het bijzonder van toepassing op Stedin: zeespiegelstijging, extreme neerslag, droogte en extreme temperaturen en overstromingen.

Om kennis op te doen en te delen, doet Stedin mee aan de 'Climate Adaptation Coalition'. Een coalitie van partijen die verkennen hoe we de risico's van klimaatverandering het beste in kaart kunnen brengen en ons daar het beste op kunnen voorbereiden. Ook besteedt Stedin in Netbeheer

Nederland verband aandacht aan het delen van kennis en ervaring en hebben we onderzoek gedaan naar kwetsbaarheden in componenten in relatie tot klimaatverandering. Samen met gemeenten en veiligheidsregio's heeft Stedin gebiedsstudies uitgevoerd om de effecten van wateroverlast en overstromingen per gebied te delen en te duiden. Daaruit blijkt dat het elektriciteitsnet robuuster is dan werd gedacht. Investeren om het risico proactief te mitigeren is daardoor niet kosteneffectief. In 2022 zetten we verder in op bouwkundige innovaties en ontwikkelen we beleid om bestaande infrastructuur waar nodig aan te passen en nieuwbouw of uitbreiding van stations zo te ontwikkelen dat risico's worden beperkt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan groene daken op onze stations.

Klimaatsensoren

Stedin heeft klimaatsensoren ontwikkeld voor beter inzicht in o.a. temperatuur en luchtvochtigheid in elektriciteitsstations. Met deze informatie nemen we maatregelen om klimaatcondities te verbeteren, zodat de stations optimaal presteren en de maximale levensduur behouden. Met de huidige methodiek hebben we dat inzicht onvoldoende of niet op tijd. In 2022 starten we met de uitrol van de klimaatsensoren in stations waarvoor dat nodig is.

Groen dak voor biodiversiteit en voorkomen hittestress

In oktober 2021 is er op ons hoogspanningsstation aan de Benjamin Franklinstraat in Rotterdam een groen dak van Sedum geplaatst van 750m². Zo zetten we onze eigen infrastructuur in voor het herstel van biodiversiteit. Dit past binnen onze verduurzamingsstrategie. Maar het groene dak kent nog meer voordelen. Bij dit station is er sprake van hittestressproblematiek, met te hoge temperaturen in de zomer. Onze installaties kunnen dan de warmte moeilijk kwijt. Een groen dak helpt het hittestressprobleem op te lossen, met een temperatuur tot 5 graden lager dan zonder groen dak.

Metten biodiversiteit

Om de biodiversiteitsimpact te vergroten, heeft Stedin het dak laten inzaaien met een inheems kruiden- en bloemenmengsel van 19 verschillende soorten. Dit trekt tal van insecten aan. De locatie ligt bovendien in een gebied met een verhoogd risico op wateroverlast. Een groen dak houdt het water langer vast, waardoor dat risico afneemt. Deze positieve effecten waren voor de Gemeente Rotterdam reden om Stedin een subsidie toe te kennen voor het groene dak.



Impact in de inkoopketen

Stedin Groep draagt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voor duurzaamheid in de keten, door actief te sturen op de ambities rond CO₂-uitstoot, grondstoffen, fijnstof, biodiversiteit en sociale werkomstandigheden. Deze verantwoordelijkheid draagt Stedin zowel in haar aanbestedingen, als in de samenwerking met leveranciers. Met een inkoopvolume van € 864 miljoen in 2021 heeft Stedin Groep een wezenlijke impact. Bijna het volledige inkoopvolume (99%) wordt ingekocht bij leveranciers met een kantoor gevestigd in Nederland. Het andere (zeer kleine) deel van het inkoopvolume komt uit 16 Europese landen, Turkije en de Verenigde Staten.

Ketenverantwoordelijkheid

Alle gecontracteerde leveranciers moeten de Stedin Gedragscode voor leveranciers tekenen. Met de ondertekening committeren zij zich aan de uitgangspunten op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, eerlijk zakendoen (waaronder het voorkomen van fraude en corruptie), veiligheid en integriteit en aan onze doelstellingen op onze One Planet strategie'. Onze gedragscode is gebaseerd op de richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens en de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden opgesteld door de International Labor Organisation (ILO). Voor 63% van onze bestedingen is een getekende gedragscode. Bij alle nieuwe aanbestedingen is het tekenen van de gedragscode een verplicht onderdeel. Zo verhoogt het percentage zich jaarlijks vanzelf op de natuurlijke contract vernieuwingsmomenten.

Naar 12 strategische materiaalleveranciers zijn zelfevaluaties uitgestuurd op het vlak van corporate social responsibility. Als uit de data en zelfevaluaties blijkt dat verdere verdieping nodig is, komt een leverancier in aanmerking voor een externe audit. Het doel van de audit is om gezamenlijk verbeterplannen op te stellen om de grootste risico's op het gebied van duurzaamheid, mensenrechten en integriteit te verminderen.

Bij 3 leveranciers is een online-audit uitgevoerd; vlak na de versoepelingen van de Covid-maatregelen is de eerste fysieke audit op locatie uitgevoerd. De uitkomsten van de audits waren positief waardoor geen aanvullende acties nodig waren.

We nemen verantwoordelijkheid voor onze ketenemissies zoals de uitstoot bij onze aannemers of uitstoot die ontstaat

bij productie en vervoer van componenten en assets. In onze inkooptrajecten nemen wij de CO₂-voetafdruk en andere onderwerpen mee, zoals materiaalgebruik en sociale werkomstandigheden. Deze zijn de basis voor de selectie van leveranciers.

Governance rondom supply chain

De RvB heeft in juli 2021 de ambities vanuit het strategisch plan Supply Chain goedgekeurd. Dit plan geeft richting aan de ontwikkeling van de Supply Chain-organisatie op het gebied van supply chain management.

Supply Chain heeft zijn eigen rapportage lijn naar de RvB. De rapportage is gebaseerd op een KPI dashboard en maandelijkse MT reviews op inzicht en performance. In de vorm van de maandelijkse Business Review (BUR) worden bijzonderheden en afwijkingen gerapporteerd aan de RvB. Hierin rapporteren we over onderwerpen zoals voorraadposities, beschikbaarheidssignalen uit de markt en prijsfluctuaties.

Ons riskmanagement en de potentiële duurzaamheidsrisico's in onze toeleveringsketen zijn eind 2021 heringericht in de nieuwe Supply Chain organisatie. Daarmee is de monitoring en de rapportage over afwijkingen daarvan ook structureel afgedekt.

Herstelprocedures

Periodiek vinden er overleggen plaats met stakeholders uit de verschillende categorieën (Aannemerij & diensten, Materialen & slimme meters, ICT en Services), zodat bevindingen direct gedeeld kunnen worden en omgezet in herstelprocedures.

Een voorbeeld van dit beleid zien we terug in de Taskforce Materialen: een samenwerking tussen de business, de afdeling logistiek en vendor management, om het risico op materiaaltekorten tijdens Covid-19 te beperken. Prijzen en beschikbaarheid van materialen zijn met elkaar verbonden, en moeten daarom ook in samenhang worden beheerst. Met de inzet van deze Taskforce Materialen zijn wij in staat gebleken dit risico volledig te mitigeren. Voor alle ingekochte materialen en diensten streven we naar het maximaliseren van de toegevoegde waarde door te gunnen, contracteren en te beoordelen op kwaliteit, prijs, duurzaamheid, veiligheid en innovatie. Deze criteria staan in KPI's die aan de hand van data, (self-)assessments en audits worden beoordeeld.



Financieel, economische prestaties

Stedin Groep heeft een publieke taak. Wij gaan verstandig en efficiënt om met ons maatschappelijk kapitaal. Een financieel gezonde Stedin Groep heeft de nodige slagkracht om de energietransitie te faciliteren.

De ombouw van het energiesysteem is een voorwaarde om de gestelde klimaatdoelen te halen en te faciliteren dat de economie in 2050 klimaatneutraal is. Dit voorjaar becijferde PwC dat de drie grootste regionale netbeheerders (Liander, Stedin en Enexis Netbeheer) en de beheerder van het landelijke hoogspanningsnetwerk (TenneT) tot 2050 zeker 102 miljard euro moeten investeren in het elektriciteitsnet en de regionale gasnetten. Het wordt steeds duidelijker dat het alleen mogelijk is om de financiering rond te krijgen wanneer alle partijen met elkaar samenwerken van toezichthouders tot overheden. Dit jaar heeft dan ook in het teken gestaan van intensief overleg met een groot aantal stakeholders. Zo zijn er twee rondetafelbijeenkomsten geweest met vertegenwoordigers van de netbeheerders, VNG/IPO, de ACM en het ministerie van EZK. Dit heeft mooie resultaten opgeleverd. Tegelijkertijd is er nog veel nodig om de benodigde financiering tot in ieder geval 2030 rond te krijgen.

Oplopende investeringen

Stedin's totale investeringen in de energietransitie lopen van 2021 tot en met 2030 naar verwachting op tot ruim € 8 miljard. Dat is bijna € 2 miljard meer dan eerder begroot voor deze periode. Tegelijkertijd zijn de ontwikkelingen van Fit for 55, maar ook rond congestie nog niet in deze cijfers verwerkt. Zodra duidelijk is hoe de plannen gerealiseerd moeten worden, wordt de doorrekening geactualiseerd en zal de investeringsagenda nog verder oplopen. De investeringen van Stedin in het energienetwerk zijn nodig om het net veilig en betrouwbaar te houden, de klimaatdoelstellingen te behalen, de ambities in de Regionale Energiestrategieën te verwezenlijken en de economische groei te faciliteren. Het geld hiervoor komt deels uit eigen inkomsten en voor een deel uit leningen die wij aangaan. Maar er is ook aanvullend eigen vermogen nodig.

Kapitaalbehoefte

Naast de reeds gestorte € 200 miljoen aan eigen vermogen, verwacht Stedin aanvullend minimaal € 800 miljoen nodig te hebben. Dat is de ondergrens om aan de kerntaak te blijven voldoen en een 'A'-categorie creditrating aan te houden. Investerings moeten dan verder worden getemporeerd en er is geen financiële buffer. In de wenselijke situatie is Stedin

in staat om met voldoende financiële ruimte de energietransitie en de economische groei maximaal te faciliteren en beheer en onderhoud op het juiste risiconiveau te brengen en houden. In dit scenario verwacht Stedin minimaal € 1,8 miljard nodig te hebben om ook de volgende generaties te voorzien van een veilig en betrouwbaar net. Vanuit haar verantwoordelijkheid zet Stedin in op dit wenselijke scenario.

Methodebesluit ACM

Een belangrijk element in de financiering is het nieuwe methodebesluit van de ACM, dat in september 2021 is gepubliceerd. Dit besluit bepaalt hoe de tarieven van netbeheerders tot en met 2026 mogen worden opgebouwd. Het is voor netbeheerders van wezenlijk belang dat hierin voldoende middelen vrijkomen om de energietransitie voor te financieren. Omdat bij investeringen van de netbeheerders de kosten voor de baten uit gaan, levert dit een financieringsvraagstuk op. De netbeheerders hebben aangedrongen op aanpassing van het bestaande reguleringsmodel, omdat dit op dit moment onvoldoende aansluit bij de taken van de netbeheerders in het faciliteren van de energietransitie. Resultaat hiervan is onder andere dat de ACM een deel van het zogeheten 'redelijk gegund rendement' niet meer naar achteren schuift. Hierdoor hoeven de netbeheerders minder voor te financieren. Dat is echter nog niet voldoende om de sterk oplopende kosten voor het elektriciteitsnet af te dekken.

En-en-strategie

Naast de juiste regelgeving is de enige manier om voldoende financiële middelen te genereren een en-en-strategie. Dus zowel de eigen organisatie steeds efficiënter maken, en lobbyen voor verbeteringen in de regulering, als huidige en mogelijk nieuwe aandeelhouders vragen om bij te dragen. Op alle vlakken zijn resultaten geboekt in 2021.

Effectief en efficiënt werken

In 2018 is een vijfjarig efficiencyprogramma ingezet dat moet leiden tot een structurele besparing op onze uitgaven. Over de doelstellingen en de resultaten van dit efficiency-programma leest u meer in het hoofdstuk [Betaalbare en efficiënte dienstverlening](#).

Langetermijnfinanciering

Stedin doet een beroep op haar aandeelhouders. Voor de korte termijn hebben de aandeelhouders in 2021 een kapitaalbijdrage van € 200 miljoen gedaan om het eigen

vermogen van Stedin te versterken, nadat ze het verkoopresultaat uit 2019 van € 251 miljoen gerelateerd aan de verkoop van Joulz Diensten grotendeels in de onderneming hebben achtergelaten. Aandeelhoudende gemeenten konden individueel intekenen voor de uitgifte van cumulatief preferente aandelen. Tijdens de aandeelhoudersvergadering van 25 juni hebben de aandeelhouders de kapitaalbijdrage goedgekeurd. 80% van de aandeelhouders tekenden in voor de preferente aandelen. Zij hebben daarmee een belangrijke volgende stap gezet in een financieel gezonde toekomst van Stedin Groep en ondersteunen hiermee de voortgang van de energietransitie in onze regio. Stedin en haar aandeelhouders zijn, conform de gemaakte afspraken rond de bijdrage van € 200 miljoen, vanaf het najaar 2021 opnieuw om de tafel gegaan voor de invulling van de kapitaalbehoefte op de lange termijn.

Verkenning nieuwe aandeelhouders

De financiering van de energietransitie vraagt iets van ons als netbeheerder, van onze aandeelhouders, maar ook van andere partijen zoals de centrale overheid. In 2021 constateerden de ministeries van Economische Zaken & Klimaat en Financiën dat er naast het Methodebesluit een aanpassing nodig is om de ombouw van het energiesysteem te kunnen bekostigen. Stedin, Alliander en Enexis zijn samen in gesprek met de ministeries over een verdere concretisering en betrekken hun aandeelhouders hierbij. Ook onderzoeken we de mogelijkheden om andere nieuwe aandeelhouders aan te trekken. Stedin ziet een strategisch belang om nieuwe gemeentelijke en provinciale aandeelhouders aan zich te binden. We moeten immers als partners optrekken om tot 2050 als publieke organen de energietransitie te realiseren.

Eigen vermogen

Stedin Groep heeft in maart met succes een eeuwigdurende achtergestelde hybride obligatie van €500 miljoen gehierfinancierd. De obligatie heeft een couponrente van 1,500% en is vervroegd aflosbaar in maart 2027. De uitgifte van de obligatie stelt Stedin in staat de bestaande hybride obligatie met een couponrente van 3,25% af te lossen. Deze hybride herfinanciering leidt tot een daling van Stedin's kapitaalkosten. De opbrengsten zijn bestemd voor algemene bedrijfsdoeleinden, met een nadruk op de energietransitie.

Vreemd vermogen - Stedin Groep geeft groene obligatie uit

Stedin Groep heeft in november voor de tweede maal met succes een groene obligatie uitgegeven. De € 500 miljoen die hierdoor ter beschikking komt, is gekoppeld aan investeringen die Stedin Groep doet in duurzame projecten zoals het aansluiten van nieuwe windmolens en zonneparken aan

Stedin's elektriciteitsnetwerk en energiezuinige huisvesting. De lening van € 500 miljoen heeft een looptijd van 5 jaar, een uitgifteprijs 99,666% en een couponrente van 0,0%. Stedin Groep heeft met deze uitgifte bestaande en nieuwe duurzame investeerders aan zich kunnen binden. De uitgifte is 4 keer overtekend. Dit is mede te danken aan de uitstekende voorwaarden waartegen de lening is uitgegeven. De obligatie is genoteerd aan Euronext Amsterdam. Meer informatie over het Green Finance Framework en de Green Bond Reports vindt u op onze website.

Voor de uitgifte van deze groene obligatie heeft er naast de laatste wet- en regelgeving een update plaatsgevonden van het Green Finance Framework. Deze update stelt Stedin in staat ook in de toekomst groen schuld papier te kunnen blijven uitgeven. Het framework is beoordeeld door ISS ESG als onafhankelijke deskundige. Daarnaast heeft ISS ESG Stedin als bedrijf een algehele duurzaamheidsrating gegeven van B, waarbij Stedin tot de top 10 binnen haar sector behoort.

In 2019 heeft Stedin voor het eerst een groene obligatie uitgegeven. In het hoofdstuk 'Impact op mens en milieu' leest u over een paar voorbeelden van de groene investeringen die we vanuit deze obligatie hebben gerealiseerd.



Creditrating

Standard & Poor's (S&P) heeft de A- creditrating met stabiel vooruitzicht van Stedin Groep herbevestigd. Ze geven daarbij in hun rapport aan dat ze zien dat Stedin voor de periode 2021 - 2023 geen financiële buffer meer heeft onder de huidige rating. De lagere inkomsten in combinatie met de stijgende investeringen monden uit in een aanhoudende negatieve cashflow. Dit zorgt voor een druk op de financiële ratio's. Desondanks constateert S&P dat Stedin vastberaden is om haar 'A'- creditrating vast te houden. De kapitaalstorting van € 200 miljoen laat zien dat de aan-

deelhouders dit ondersteunen. In gesprekken geeft S&P aan dat een formele, publieke bevestiging hiervan nog ontbreekt. S&P ziet als noodzaak dat Stedin Groep zich de komende periode inzet om haar financiële positie te versterken, bijvoorbeeld door een verhoging van het eigen vermogen via nieuwe of bestaande aandeelhouders. Ze geven daarbij aan de vinger aan de pols te houden en de voortgang te monitoren.

EU Taxonomie

De EU Taxonomie is een onderdeel van de Green Deal van de Europese Unie om in 2050 een klimaatneutraal continent te zijn. Taxonomie is een leidraad voor investeringen in duurzaamheid en maakt duidelijk welke van onze activiteiten duurzaam mogen heten en bijdragen aan het voorkomen van klimaatverandering of het beperken van de gevolgen ervan (klimaatadaptatie). In 2021 voldoet Stedin aan de eerste rapportage verplichtingen. Wij zijn als onderneming van openbaar belang verplicht om over het boekjaar 2021 conform deze EU Taxonomie te rapporteren over het duurzame

aandeel van onze omzet, kapitaaluitgaven (CapEx) en het aandeel operationele uitgaven (OpEx).

Aan de hand van NACE-codes (een indeling naar economische activiteiten door de Europese Unie) zijn duurzame economische activiteiten inzichtelijk gemaakt. Dit zijn de 'taxonomie-eligible' economische activiteiten. De hoofdactiviteiten van Stedin vallen onder NACE-code '35.13 Distributie van elektriciteit' en '36.0 Aanleg, uitbreiding en exploitatie van wateropvang-, behandelings- en toevoersystemen'. Niet duurzame economische activiteiten maken onderdeel uit van de 'taxonomie non-eligible' economische activiteiten. Hieronder valt NACE-code '35.22 Distributie van gas'. Mogelijk volgt hier in de toekomst een andere zienswijze op met impact op de hoogte van de eligible economische activiteiten van Stedin. Over de niet duurzame economische activiteiten en daarmee samenhangende omzetstromen, kapitaaluitgaven en operationele uitgaven rapporteren we conform de voor 2021 geldende EU-Taxonomie regels in ons jaarverslag.

Economische activiteiten (in € mln)	NACE codes	Absolute omzet	Proportie omzet	Absolute kapitaal uitgaven	Proportie kapitaal uitgaven	Absolute operationele uitgaven	Proportie operationele uitgaven
Taxonomie eligible activiteiten							
Transmissie en distributie van elektriciteit	35.13	€ 866	68%	€ 422	61%	€ 52	62%
Aanleg, uitbreiding en exploitatie van wateropvang-, behandelings- en toevoersystemen	36.0	€ 26	2%	€ 0	0%	€ 4	4%
Totaal eligible activiteiten		€ 892	70%	€ 422	61%	€ 56	66%
Taxonomie non-eligible activiteiten							
Taxonomie-non-eligible activiteiten		€ 387	30%	€ 265	39%	€ 28	34%
Totaal		€ 1.279	100%	€ 687	100%	€ 84	100%

De totale omzet onder de EU Taxonomie sluit aan bij de IFRS verslaggevingsstandaarden. Die is daarmee gelijk aan de totale omzet zoals opgenomen in de jaarrekening. Onder de omzet die valt onder de NACE code 35.13 zijn opbrengsten verantwoord van verrichte diensten voor de aansluiting en het transport van elektriciteit, meetdiensten en overige dienstverlening zoals het verhuren, installeren en beheren van elektrische installaties. De operationele uitgaven opgenomen onder de code 35.13 zijn uitgaven voor onderhoud en storingen aan activa voor de instandhouding van ons elektriciteitsnetwerk. De kapitaaluitgaven onder 35.13 bestaan uit alle investeringen in materiële vaste activa

gerelateerd aan ons elektriciteitsnetwerk. De kapitaaluitgaven die vallen onder de NACE code 36.0 bestaan uit materiële vaste activa voor de leidingen en installaties van het waternetwerk in de provincie Zeeland.

De EU Taxonomie kent zes milieudoelstellingen. In 2021 zijn de omschrijvingen van de door de Europese Unie aangemerkte duurzame economische activiteiten alleen nog uitgewerkt voor twee van de zes milieudoelstellingen, namelijk klimaatmitigatie en klimaatadaptatie. De uitwerking van de andere vier doelstellingen door de Europese Unie volgt in 2022. Hier dient Stedin aan te voldoen over boekjaar 2022.

Het gaat dan om: het duurzaam gebruik en de bescherming van water en mariene hulpbronnen, de transitie naar een circulaire economie, de preventie en bestrijding van verontreiniging en de bescherming en het herstel van de biodiversiteit en ecosystemen. Met de introductie van deze laatste vier doelstellingen worden de volgende bepalingen belangrijk om vast te stellen of een economische activiteit als duurzaam is aan te merken: 1. Substantieel bijdragen aan ten minste één van zes milieudoelstellingen, waaronder de transitie naar een circulaire economie; 2. Geen significante schade berokkenen aan een van de andere vijf milieudoelstellingen; 3. Voldoen aan minimale sociale waarborgen.

Onderstaand figuur laat de inschatting zien van de netto impact van Stedin op de thema's van de EU Taxonomie.

Naast directe impact door ecologische schade van de inkoop van goederen en afval, omvatten de weergegeven impacts de klimaat- en milieu impacts door onze rol in de energieketen. De belangrijkste manier waarop we de nu nog netto negatieve impacts kunnen verminderen, is door het faciliteren van de energietransitie. Zo leidt het vergroenen van de energiemix tot een grote reductie in de bijdrage aan klimaatverandering, luchtvervuiling en watervervuiling. Een analyse op de klimaatthema's van de EU Taxonomie laat zien dat in 2021 61% van onze investeringen als eligible wordt gezien (zie de tabel op de vorige pagina). Naast onze ketenverantwoordelijkheid hebben we een directe impact vanuit onze eigen operatie. Hoe wij aan de reductie van onze eigen klimaat- en milieu impact werken, leest u terug in het hoofdstuk 'Positieve impact op mens en milieu' en in 'Het meten van impact'.

Legenda

Geschatte impact in miljoenen euro's per jaar:



Doelen binnen de EU Taxonomy	 CLIMATE CHANGE MITIGATION	 CLIMATE CHANGE ADAPTATION	 POLLUTION PREVENTION	 CIRCULAR ECONOMY	 SUSTAINABLE USE OF WATER AND MARINE RESOURCES	 HEALTHY ECOSYSTEMS
Wat betekent een positieve of negatieve bijdrage hieraan?	De uitstoot (of beperking van uitstoot) van broeikasgassen. In het geval van Stedin m.n. als onderdeel van energievoorziening.	Het verlagen of verhogen van risico's voor mensen, de natuur en activa door de gevolgen van klimaatverandering.	Het verbeteren van bodem-, water- en luchtkwaliteit, of doen toenemen van vervuilingsemissies in lucht, water en land.	Toename of afname in het circulair inzetten van materialen en gebruik van niet-hernieuwbare materialen.	Bijdrage aan of vermindering van de kwaliteit van wateren en gerelateerde ecosystemen.	Bijdrage aan of vermindering van de kwaliteit van bedreigde ecosystemen en haar soorten.
Impact Wat is Stedin's huidige impact op dit thema? ○ positief ● negatief	○ Beperking van klimaatverandering door energietransport ● Bijdrage aan klimaatverandering door energietransport	Geen onderdeel van de analyse	● Bijdrage aan luchtvervuiling door energietransport ● Bijdrage aan watervervuiling door energietransport* ● Bijdrage aan bodemvervuiling door energietransport	● Ecologische schade door inkoop goederen ● Ecologische schade van afval	● Bijdrage aan watervervuiling door energietransport* ● Bijdrage aan waterschaarste door energietransport	● Impact op landgebruik en biodiversiteit door energietransport

* Bijdrage aan watervervuiling wordt twee keer dezelfde inschatting weergegeven, omdat deze impact bij twee thema's past. Deze impact is dus niet verdeeld over de twee thema's.

In gesprek met

Jan-Willem van den Beukel & Danny Benima



De klimaatdoelstellingen, de RES'en en het financieringsvraagstuk voor netbeheerders maken de samenwerking met gemeenten steeds intensiever. In dit dubbelinterview tussen wethouder Financiën van de gemeente Lansingerland Jan-Willem van de Beukel en Stedin-CFO Danny Benima gaan ze dieper in op de samenwerking. De gezamenlijke conclusie is duidelijk, 'We moeten als één overheid optreden.'

Opeens stond de energietransitie volop in de schijnwerpers. Overstromingen in Limburg. Stijgende gasprijzen. En de nieuwe klimaatconferentie in Glasgow, zegt Jan-Willem. Hoewel sommige van deze gebeurtenissen heel vervelend zijn, wordt nu wel breed gevoeld dat er versnelling nodig is van de energietransitie. Dat we nu stappen moeten zetten.

In de gemeente zijn die stappen heel concreet met een aanstaande vertakking van het WarmtelinQ-netwerk naar Lansingerland. Dat transporteert restwarmte van het Rotterdamse havengebied naar de regio Den Haag. 'Die vertakking is een belangrijk succes. In onze gemeente zit veel glas tuinbouw die nu nog gebruik maakt van aardgas, aard- en restwarmte van een traditionele energiecentrale. De vertakking is een belangrijke manier om de concurrentiekracht van die sector te behouden doordat daarmee nog meer warmtekrachtkoppelingen kunnen worden afgeschakeld, mits de warmte betaalbaar en betrouwbaar is en gelijktijdig het CO₂-net wordt uitgebreid.' Ook voor Danny zijn juist de zeer concrete stappen de hoogtepunten van 2021. 'De investering van 200 miljoen van onze aandeelhouders, een aantal verbeteringen in het Methodebesluit waar hard voor gelobbyd is en dat het gelukt is om het Rijk aan tafel te krijgen om te zien of en zo ja op welke wijze zij financieel kunnen bijdragen om de energietransitie te doen slagen. Deze stappen zijn nodig om de concrete projecten waar Jan-Willem naar refereert mogelijk te maken.'

Wie financiert?

In een gesprek met een CFO en wethouder Financiën gaat het al snel over de financiering van de energietransitie – een belangrijk, complex vraagstuk. Zou het voor Jan-Willem bespreekbaar zijn dat ook niet-publieke organisaties

financieel bijdragen? In de wet zijn we daardoor vooralsnog beperkt. 'Laat ik vooropstellen: ik ben blij dat de tijdgeest is veranderd na de privatiseringsjaren en dat er een herwaardering is van publieke goederen. Ik ben niet principieel tegen andere partijen, maar ik zie liever dat wij als één overheid optreden en samen zorgen voor een robuust gekapitaliseerde netbeheerder. Het net gaat ons immers allemaal aan. Nu hebben we de kans om de sporen goed te zetten voor de komende decennia. Het heeft dus mijn voorkeur dat we eerst in gesprek gaan met gemeenten die nog geen aandeelhouders zijn maar wel in het Stedin-gebied vallen en dat we met de provincies en het Rijk in gesprek gaan.'

Ook Danny heeft geen principiële bezwaren tegen niet-publieke organisaties, mits ze een maatschappelijk-verantwoorde signatuur hebben. Toch gaat zijn voorkeur uit naar publieke partijen: 'De meerwaarde zit namelijk niet enkel in het financiële domein. Gemeentes en provincies zijn ook een partner in de RES'en. Door gezamenlijk op te trekken bij ruimtelijke ordening vraagstukken kunnen de doorlooptijden sterk verkort worden. Jan-Willem: 'Dat sluit helemaal aan bij mijn 1-overheidsgedachte: idealiter is het verzorgingsgebied van Stedin 1-op-1 gelijk met de aandeelhouders zodat we samen de uitdaging als één overheid aanvliegen.'

Onvoorspelbare ontwikkelingen

Het afgelopen jaar zijn we een aantal keer verrast door onvoorspelbare ontwikkelingen in de energiemarkt, zoals de sterk gestegen gasprijzen en congestie. Hoe krijgen we daar meer grip op? Jan-Willem glimlacht. 'De vraag is of het zo onvoorspelbaar is. Ik betwijfel dat. We zijn met z'n allen fossiel aan het uitfaseren – dat weten we al lang. Dit zijn de heftige "hick-ups" waarmee zo'n grote verandering per definitie gepaard gaat. Waar wij als overheid beter in moeten worden, is strategische competentie en langetermijndenken. We kunnen dat – kijk maar naar de Deltawerken – maar dat moet veel meer onderdeel worden van ons denken.'

Danny: 'We zijn van oudsher een organisatie die voor de lange termijn werkt, maar die lange termijn was altijd ontzettend stabiel. Zowel qua investeringen als het eendimensionale

karakter van het energiesysteem. Vandaag de dag hebben we te maken met een systeemtransitie met allerlei onzekerheden, zoals klantvragen die zich sneller ontwikkelen dan verwacht, stijgende (energie)prijzen en tekorten aan materialen en personeel. Politieke besluitvorming rond het energiesysteem en de gewenste snelheid van de energietransitie maken het tevens uitdagend om de lange termijn goed te taxeren. Het denken in scenario's en dit vertalen in strategische besluiten en calculaties is een vaardigheid die we de afgelopen jaren flink hebben verbeterd. Vorig jaar hebben we onze investeringsplannen laten beoordelen door McKinsey en die concluderen dat we een robuust en volwassen proces hebben. Dat bevestigt dat we de juiste stappen zetten.'

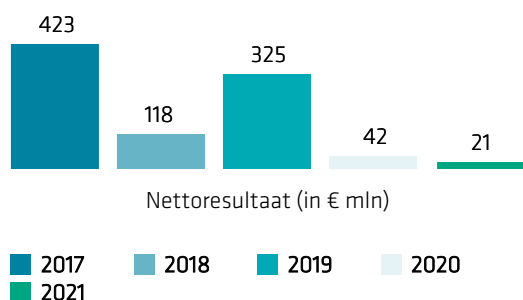
Rol van Stedin

Dan de rol van Stedin in de energietransitie, hoe ziet Jan-Willem die? 'Ik denk dat Stedin, en hetzelfde geldt eigenlijk

voor de gemeente, een stimulerende rol heeft in de verandering. Een belangrijk ingrediënt daarbij is helderheid geven aan de klant. Wanneer iemand in onze gemeente bijvoorbeeld laadpalen op z'n terrein wil en vervolgens duurt het 20 weken voordat de palen worden aangesloten, dan ontstaat er chagrijn. Wanneer zoiets van tevoren duidelijk is en je open bent over de dilemma's waar je voor staat, dan is de kans veel groter dat je echt samen met klanten optrekt in de energietransitie. Die "systeemgedachte", waarbij iedereen, inclusief klanten, dezelfde kant op beweegt, dat is waar we naartoe moeten.' 'Er valt nog veel te winnen', zegt Danny, 'maar we gaan de goede kant op. Als netbeheerder zijn we gebonden aan wet- en regelgeving en kunnen sommige dingen gewoon niet. Maar laten we vooral kijken naar wat wel kan. De energietransitie goed uitvoeren is immers een gedeelde verantwoordelijkheid.'

Financieel resultaat

Stedin Groep behaalde over 2021 een positieve nettowinst van € 21 miljoen (2020 € 42 miljoen). Het resultaat ligt in lijn met onze verwachting. De forse impact van de stijgende energieprijzen op onze kosten van netverliezen hebben we weten te compenseren.

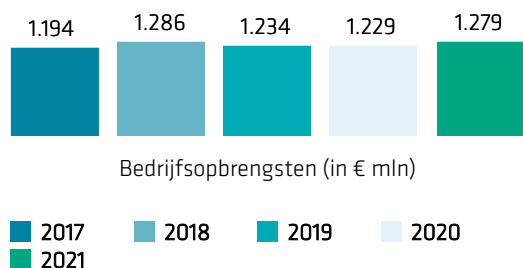


Het netto resultaat van 2017 is inclusief € 355 miljoen die direct samenhangt met de splitsing van Eneco Groep. Het netto resultaat van 2019 bevat € 251 miljoen gerelateerd aan de verkoop van Joulz Diensten.

De coronacrisis heeft beperkte negatieve financiële gevolgen voor Stedin Groep gehad. Zo zagen we lagere afnames bij onze klanten wat onze bedrijfsopbrengsten negatief beïnvloed heeft. Ook hadden we vaker te maken met uitval van onze medewerkers, naast uitval bij onze onderaannemers, wat tot enige vertraging in de uitvoering heeft geleid.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten bedroegen in 2021 € 1.279 miljoen. Dit is € 50 miljoen hoger dan in 2020. Dit is voornamelijk veroorzaakt door € 62 miljoen hogere transportopbrengsten als gevolg van hogere tarieven afgezet tegen € 18 miljoen lagere opbrengsten in het meetdomein.

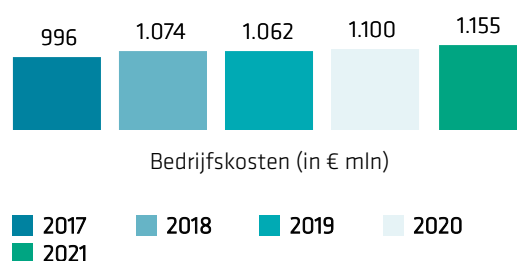


In het meetdomein komen de tarieven tot stand door het volgen van het tariefbesluit van de ACM. In de tarieven is een

verlaging ter compensatie van de in eerdere jaren behaalde overrendementen verwerkt.

Totale bedrijfskosten

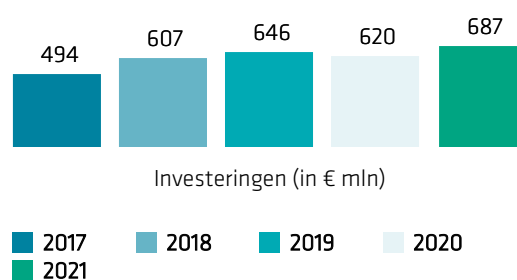
De totale bedrijfskosten zijn in 2021 met € 55 miljoen (5%) gestegen naar € 1.155 miljoen. Dit komt met name door hogere personele lasten deels gecompenseerd door hogere toerekening van personele lasten aan de geactiveerde investeringen; gestegen transport- en netverlieskosten en een hogere afschrijvingslast als gevolg van het hogere investeringsniveau en een herwaardering van de activa. Hier staan lagere overige bedrijfskosten tegenover onder andere door een voorziening vrijval en ontvangsten uit hoofde van precario.



De netverlieskosten lieten in 2021 een forse stijging zien van € 44 miljoen ten opzichte van 2020. De lagere gasproductie in Nederland leidde tot grotere import en daarmee een grotere afhankelijkheid van de gasmarkt. In combinatie met de lagere gasvoorraden binnen Europa, de sterke afhankelijkheid van de elektriciteitsprijzen en het deels op korte termijn inkopen van gas en elektriciteit door Stedin resulteerde dit in hogere netverlieskosten.

Investerings

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa bedroegen in 2021 € 687 miljoen, een stijging van 11% (2020: € 620 miljoen).



In 2020 bleven de investeringen achter op plan doordat vanwege de coronacrisis minder werkzaamheden bij klanten uitgevoerd konden worden. Ook in 2021 had Covid-19 impact op onze activiteiten en hadden we vaker met uitval van onze medewerkers en van onderaannemers te maken. Desondanks heeft Stedin meer geïnvesteerd dan in 2020.

De investeringen in de gereguleerde netwerken zijn gestegen van € 613 miljoen in 2020 naar € 667 miljoen in 2021.

In 2021 zijn met name de netgedreven investeringen fors toegenomen ten opzichte van 2020 bij een lichte daling van de klant- en metergedreven investeringen. In het hoofdstuk Financieel gezond beschrijven we wat wij doen om deze investeringen te kunnen financieren. In het hoofdstuk Energietransitie mogelijk maken wordt nader ingegaan op de aard van de investeringen.

Financiering, solvabiliteit en credit rating

De toenemende investeringen hebben dit jaar geleid tot een negatieve kasstroom van € 191 miljoen na operationele en investeringsactiviteiten die nog is versterkt door het uitbetaalde dividend. Dit heeft geleid tot een toenemende financieringsbehoefte. In combinatie met de hieronder toegelichte financieringsactiviteiten van Stedin heeft dit uiteindelijk geresulteerd in een positieve mutatie van de liquide middelen van € 50 miljoen.

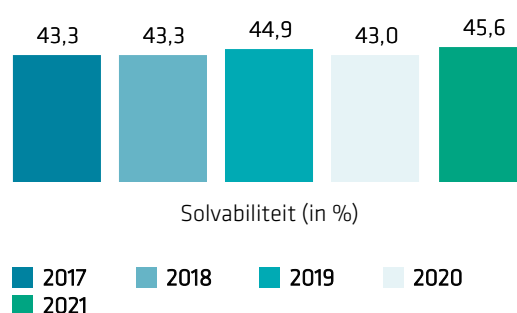
In maart 2021 heeft Stedin een eeuwigdurende achtergestelde lening uitgegeven van € 500 miljoen met een couponrente van 1,500%. Dit instrument geeft door de eigenvermogenstoekenning een versterking van de balans en belangrijke ratio's en vervangt de € 500 miljoen achtergestelde lening uit 2014 met een couponrente van 3,25%. Deze hybride lening is via een tenderproces teruggekocht van de houders van de lening tegen een premie van € 11 miljoen. Dit betreft grotendeels toekomstige rente, die door eerder aflossen naast de hoofdsom is betaald.

Daarnaast heeft Stedin in mei 2021 USD en GBP leningen vervroegd afgelost voor een totale hoofdsom van € 196 miljoen tegen een premie van € 38 miljoen. Dit betreft grotendeels toekomstige rente, die door eerder aflossen naast de hoofdsom is betaald.

Stedin is met aandeelhouders op 25 juni 2021 een vermogensbijdrage in de vorm van preferente aandelen overeengekomen ter grootte van een bedrag van € 200 miljoen.

In november 2021 heeft Stedin een 5-jarige groene lening uitgegeven van € 500 miljoen met een couponrente van 0,0%. Stedin heeft hiervoor een prospectus en haar Green Finance Framework bijgewerkt naar de meest recente wet- en regelgeving.

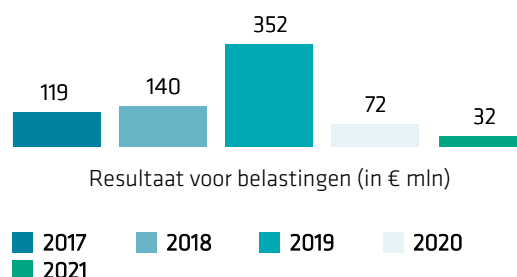
Onze solvabiliteit bedroeg op 31 december 2021 45,6% (ultimo 2020: 43,0%). Het beleid van Stedin Groep is erop gericht om op lange termijn een solvabiliteit van minimaal 40% te behouden. Stedin Groep heeft als doel om de creditrating van A- door Standard & Poor's (S&P) duurzaam in stand te houden. Op 8 november 2021 is de credit rating van Stedin, A- met stabiel vooruitzicht, herbevestigd door S&P.



De ratio FFO/Net Debt bedraagt op 31 december 2021 11,3% (ultimo 2020: 12,0%). De FFO is gedaald, voornamelijk door de timing van belastingbetalingen en een stijging van betaalde rente, inclusief premie voor aflossingen. Daarnaast is de nettoschuld positie (Net Debt) gestegen als gevolg van het aantrekken van financiering.

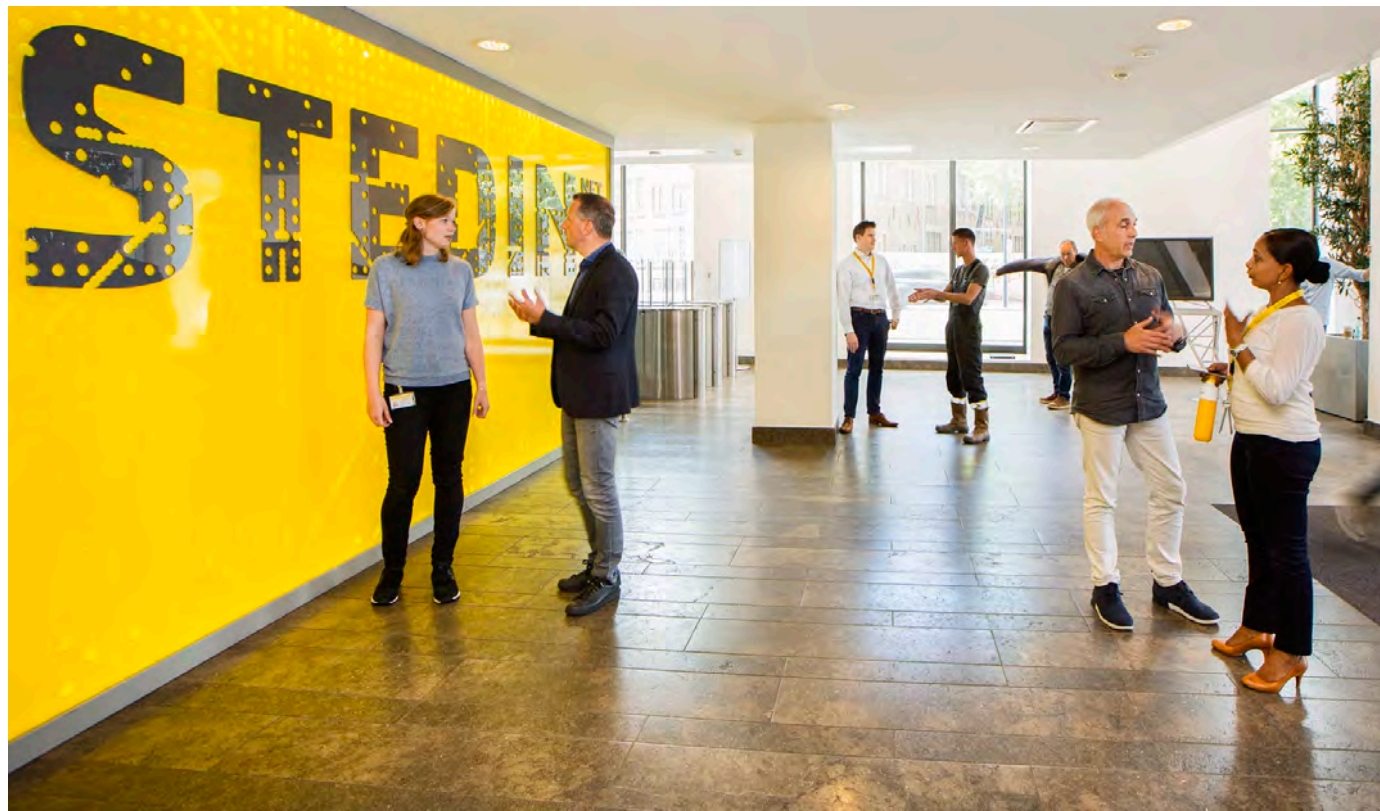
Belastingen

Het resultaat voor belastingen over 2021 bedraagt € 32 miljoen (2020: € 72 miljoen).



De belastinglast daalde in 2021, mede door het gedaalde resultaat voor belasting, met € 19 miljoen naar € 11 miljoen. De effectieve belastingdruk in 2021 (uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten) komt uit op 34,7% (2020: 41,2%).

In december 2021 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd waarin is opgenomen dat het belastingtarief vanaf 2022 wordt verhoogd van 25% naar 25,8%. De verhoging van het belastingtarief betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en belastingverplichtingen in de toekomst tegen 25,8% in plaats van tegen 25% worden gerealiseerd. De waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen per 31 december 2021 tegen dit hogere tarief resulteert in een negatief effect van € 3 miljoen op de belastinglast in 2021.



Resultaten niet-gereguleerde activiteiten

NetVerder

NetVerder heeft zich in 2021 verder ontwikkeld op het gebied van collectieve warmtenetten. Op meerdere plaatsen in het verzorgingsgebied van Stedin ontwikkelen we open warmtenetten waar we op termijn zo veel mogelijk bronnen en gebruikers op aansluiten. Binnen enkele jaren zijn de eerste projecten operationeel. Het project Open Warmtenet Delft (OWD) is het verst gevorderd. In het hoofdstuk [Strategie](#) leest u meer over de marktordening warmtenetten.

De inzet van duurzame bronnen zoals restwarmte, aardwarmte en lage temperatuurbronnen (buitenlucht, water) speelt een steeds grotere rol. We werken voor én samen met gemeenten, projectontwikkelaars, woningcorporaties en bewoners om de gebouwde omgeving te verduurzamen. Onze focus ligt weliswaar op de infrastructuur, maar wij nemen het hele energiesysteem in beschouwing, evenals de betaalbaarheid van de verschillende routes en de leveringszekerheid daarvan.

In het collectief WarmingUP, een nationaal 3-jarig samenwerkingsprogramma, ontwikkelen we met 38 deelnemers toepasbare kennis. Het doel: collectieve warmtesystemen die betrouwbaar, duurzaam en betaalbaar zijn. Met deze kennis zijn we steeds beter in staat om verantwoorde keuzes te maken voor de lange termijn. Inmiddels zit dit samenwerkingsprogramma in het tweede jaar. Enkele concrete (tussen)resultaten zijn: de alfarelease van een 'design toolkit' voor warmtesystemen, een lopende meetcampagne naar benodigde verwarmingstemperaturen in bestaande bouw en een rapportage van bewonersmotivatie om over te stappen van aardgas naar warmte.

In 2021 hebben wij samen met Alliander en Enexis geïnvesteerd in een warmtestraat in The Green Village op de campus van de TU Delft.

De risicocontrols van NetVerder zijn volledig ingericht en operationeel. Periodiek worden de risico's van dit bedrijfsonderdeel geactualiseerd. De veiligheidsrichtlijnen van Stedin Groep zijn ook van toepassing op NetVerder. Er zijn werkplekinspecties, we spreken elkaar waar nodig aan op veiligheidsgedrag en ook het maken van meldingen is onderdeel van ons veiligheidsbeleid.

De bestaande assets hebben in 2021 conform verwachting gepresteerd zonder operationele storingen.

Duurzame warmte in Delft

In Delft werkt NetVerder samen met warmteleverancier Equans (voormalig Engie), woningcorporaties Woonbron, Vestia, Vidomes en DUWO, en de gemeente Delft om een warmtenet aan te leggen. In 2021 is gewerkt aan de verdere detaillering van het ontwerp van het warmtenetwerk. Daarnaast zijn ook stappen gezet in de businesscases. In 2021 hebben we een toekenning van DEI-subsidie verkregen. De gemeenteraad van Delft heeft eind 2021 het besluit genomen dat zij willen bijdragen in de investering in een toekomstbestendig scenario. Dat wil zeggen dat we, naast het aansluiten van ca. 7.000 woningen van de woningbouwcorporaties, ook alvast het netwerk voorbereiden voor nog eens 10.000 woningen. Hiermee maken we de weg vrij voor meerdere leveranciers om op het netwerk warmte te leveren. Dit ontwerp maakt de komst van een 2^e bron naast de geplande geothermiebron noodzakelijk. NetVerder voert samen met de gemeente gesprekken met WarmtelinQ (Gasunie) om het toekomstige leveringsscenario af te stemmen.

De te verwachten CO₂-besparing bij de start van het project is zo'n 5,5 ton per jaar.

Stoomnetwerk Rotterdam Botlek

Ook in 2021 heeft NetVerder het transport van stoom en condensaat via het stoomnetwerk in Rotterdam Botlek veilig en betrouwbaar uitgevoerd. Stoomproducenten AVR (via 2 stoombronnen) en Cabot verzorgen de duurzame stoomlevering aan afnemer Emerald Kalama Chemical. In 2021 is er in totaal 232.318 ton stoom via Stoomnetwerk Rotterdam Botlek getransporteerd (2020: 251.433 ton / 2019: 223.000 ton). De plannen om het stoomnetwerk aanzienlijk uit te breiden, zijn nog steeds actueel. NetVerder blijft intensief in gesprek met het havenbedrijf, overheden en met andere partijen in de Botlek om dit gezamenlijk te realiseren.

Biogasnetwerk Borculo

Vanaf 2017 verzorgt NetVerder het transport van biogas van Groot Zevert Vergisting in Beltrum naar Friesland Campina in Borculo. Via deze 5,4 km lange transportleiding is in 2021 7,2 miljoen m³ biogas probleemloos getransporteerd naar ons gasnetwerk (2020: 7 miljoen m³ / 2019: 1,5 miljoen m³). Hierdoor bespaart Friesland Campina bij de productielocatie een substantiële hoeveelheid aardgas.

DNWG Infra

Samenwerking DNWG Infra met Evides Waterbedrijf

Op 1 januari 2021 is de samenwerkingsovereenkomst tussen DNWG Infra en Evides gestart. In deze samenwerking worden de plannen rondom het multidisciplinair werken voor 2021 met een financiële omvang van € 25 miljoen gerealiseerd. In 2021 zijn er belangrijke stappen gezet in het verder vormgeven van de samenwerking in een Regie Organisatie Multidisciplinair (ROM) waarin we met ontdubbelde functies werken. Belangrijk is de governance van deze ROM en de gewenste financiële transparantie. Een sterke samenwerkingsrelatie met de aannemers legt de basis om gesprekken te voeren over veranderingen in de keten. Zo willen we bijvoorbeeld taken (zoals werkvoorbereiding) verschuiven naar de aannemer. Om te mogen ontdubbelen, brengen DNWG Infra en Evides op basis van gelijkwaardigheid werk in in de samenwerking.

Hoogspanningstechniek, nieuwbouw HVS Terneuzen-Zuid

De afdeling Hoogspanningstechniek voert in opdracht van Enduris de bouw van een nieuw 10 kV-hoofdverdeelstation uit. Op HVS Terneuzen-Zuid bouwen we een nieuwe hal waar eind 2020 een nieuwe 10 kV-installatie komt. Daarnaast bereiden we de plaatsing van een extra transformator voor. Dit is een bestaande transformator die uit HVS Kruiningen komt. Het geheel is eind 2021 getest en opgeleverd.

DNWG Warmte - Ouverture

DNWG Warmte B.V. (DNWG Warmte) is onderdeel van DNWG. Dit is opgericht om warmteprojecten te faciliteren. Een voorbeeld is de warmte- en koudevoorziening in de wijk Ouverture in Goes. Per 1 januari 2022 valt DNWG Warmte onder NetVerder.

DNWG Meetdiensten

Op 10 februari tekenden Stedin Groep en Censo de overeenkomst voor de verkoop van TUMS Meetdiensten. Censo is hiermee per 1 januari 2022 eigenaar van TUMS. Voorafgaand aan deze verkoop is per 1 augustus 2021 TUMS B.V. opgericht. Hierin zijn alle commerciële meetdiensten op het gebied van elektrisch, gas, water en warmte verzameld. Ook de medewerkers zijn per die datum in dienst getreden van TUMS B.V.

Certificering

De opvolgbezoeken met externe audits voor de certificeringen van TUMS voor ISO 14001, CKB (certificatieregeling Kabelinfrastructuur en Buizenlegbedrijven) en ISO 27001 zijn goed verlopen. Voor ISO 9001 en VCA ** heeft een hercertificering plaatsgevonden, waarbij DNWG een nieuw certificaat heeft verkregen. DNWG Infra is dit jaar voor het eerst gecertificeerd voor de Veiligheidsladder trede 3 en Hoogspanningstechniek heeft ook weer haar certificaat voor de veiligheidsladder trede 3 verlengd. DNWG Infra is naast ODA (Onafhankelijk Diensten Aanbieder) en EMV (Erkend Meetverantwoordelijke) voor gas- en elektriciteitsmeetinrichtingen nu ook een erkend meetbedrijf voor warmte.

Wat hebben we geleerd

Ook 2021 was een bewogen jaar, maar bovenal een jaar waar we weer veel geleerd hebben op weg naar het realiseren van onze strategie.



Beter netbeheer

We werken continue aan het verbeteren van onze dienstverlening aan klanten. Een belangrijk initiatief waar we in 2021 aan hebben gewerkt is de klantgerichte ketenorganisatie. Hierbij werken we meer vanuit ketens, waardoor de klant meer centraal wordt gesteld, vraag en aanbod beter op elkaar wordt afgestemd en we efficiënter kunnen werken. Hoewel we al een positieve impact zien op onze doelstellingen rond klantgemak en efficiency, staan we nog aan het begin van deze keteninrichting. In 2022 komt dit terug als strategisch initiatief. Ook op andere vlakken zien we dat samenwerking een steeds belangrijker rol speelt, bijvoorbeeld als het gaat om personele capaciteit. In plaats van in dezelfde vijver te vissen, trekken we steeds meer op met aannemers en andere netbeheerders om technisch personeel te scholen en te behouden. Een kans is om deze samenwerking te intensiveren.



Energietransitie mogelijk maken

In 2021 werkten we mee aan verschillende studies die meer inzicht geven in deze opgave, zoals 'Systeemstudie Energie-infrastructuur Zuid-Holland' en 'Integrale infrastructuur-verkenning 2030-2050 (II3050)'. Ze laten zien dat de opgave er niet minder op wordt, maar eerder steeds uitdagender en meer omvattend. Daarom is in 2021 een veel sterkere focus ontstaan op waar we als Stedin ook echt invloed op hebben. Terwijl we in eerdere jaren alles tegelijkertijd wilden doen en alles even belangrijk was,

hebben we nu een duidelijke prioritering. Netrekenen staat op 1. Dit vormt, samen met de voorspelbaarheid van de klantvraag, de basis om het net in balans te houden. Daarnaast is de samenwerking met gemeenten en andere marktpartijen steeds belangrijker om situaties rondom transportschaarste te bespreken, op te pakken, transparant te maken en te communiceren.



Duurzame bedrijfsvoering

Ook in 2021 heeft Covid-19 impact gehad op onze bedrijfsvoering. We hebben ons met elkaar snel aangepast aan de veranderende, hybride manier van werken en inmiddels werkt 50% van het kantoorpersoneel thuis. Tegelijkertijd verloopt de integratie met DNWG soepel, vinden we steeds beter gezamenlijk onze weg, maar heeft dit vanzelfsprekend ook invloed op de manier van samenwerken. Deze veranderingen vragen ook wat van de manier van leidinggeven van onze mensen. We zien dat het leiderschap goed gaat als het gaat om verbinding binnen en buiten de organisatie en de bevologenheid van onze mensen. Echter, het thema 'vooruit' wordt als aandachtspunt gezien. Hierbij gaat het om het stellen van duidelijke verwachtingen, het geven van feedback en het benutten van potentieel. Hier gaan we met elkaar over in gesprek en op sturen.



Waar we in 2022 op inzetten

In 2022 zetten we door op onze drie strategische speerpunten. De uitdagingen waar we voor staan maken dat we scherpe keuzes moeten maken. Deze zijn nodig om ook in de komende jaren steeds weer veerkrachtig vooruit te gaan. In 2022 wordt ook de basis gelegd voor een nieuwe strategie van Stedin Groep voor de periode 2023 tot en met 2027. We voeren hierover gesprekken met stakeholders en zetten een strategie op die inspeelt op de grootste uitdagingen.



Beter netbeheer

Ook in 2022 hebben we veel aandacht voor hoe we klantgericht en efficiënter kunnen werken. Door meer in ketens te werken, ons werk te digitaliseren en klantgemak centraal te stellen, werken we efficiënter en kunnen klanten makkelijker zaken met ons doen. Het strategisch initiatief 'Klantgerichte ketenorganisatie' richt zich op ketensturing: beter (intern) samenwerken, zodat de processen binnen een keten soepeler en sneller gaan. In 2022 ligt de focus specifiek op de keten waarin we de grootste uitdaging zien: de keten Zakelijk Project. We zien binnen deze keten steeds meer werk op ons afkomen. Dit zijn uitdagende projecten die we samen met klanten en gemeenten effectief en efficiënt moeten uitvoeren om te zorgen voor het energienet van nu en de toekomst. Deze focus betekent concreet: werken aan samenwerking met waterbedrijven (multidisciplinair), op de meest efficiënte manier het werk verdelen met aannemers (opschuiven in de keten) en tot slot het professionaliseren van projectmanagement. Dit doen we niet alleen, maar samen met onze partners in de gehele keten, zoals gemeenten en aannemers.



Energietransitie mogelijk maken

In 2022 versnellen we op onze ontwikkeling naar system operator. Alleen zo kunnen we energiestromen op een slimme en digitale manier en in voortdurende afstemming met klanten en marktpartijen voorspellen, plannen en sturen. Ook benutten we de capaciteit van het energienet beter, blijft het net in balans en kunnen onze klanten blijven vertrouwen

op de energievoorziening. We vergroten het voorspellend vermogen door het verbeteren en moderniseren van ons geografisch informatiesysteem en bedrijfsmiddelenregister en plaatsen tegelijkertijd nieuwe sensoren in onze midden-spanningsstations. We maken ons belangrijke nieuwe vaardigheden eigen, zoals netrekenen in alle tijdschalen en het voorspellen van de klantvraag. Hierdoor krijgen we meer realtime inzicht in energiestromen en kunnen we deze sturen en waar mogelijk flexibiliteitsinstrumenten toepassen, samen met marktpartijen, om de capaciteit optimaal te benutten. Onderlinge kennisdeling is belangrijk om hierbij de beste keuzes te maken. Bijvoorbeeld door met gemeenten en partners tot afgestemde transitieplanningen te komen voor Regionale Energiestrategieën, Transitievisies Warmte, Cluster Energiestrategieën en de Regionale Agenda Laadinfrastructuur. Of samen met grote duurzame opwekkers te zorgen dat we de netcapaciteit optimaal benutten tijdens een congestieperiode. Met strategische partners werken we aan innovaties die nodig zijn. Door intensieve samenwerking tussen de landelijke en regionale netbeheerders leren we van elkaar over gezamenlijke uitdagingen en kunnen we versnellen.



Duurzame bedrijfsvoering

Veiligheid in ons werk en in onze omgeving is essentieel. Met de bestaande programma's zetten we de sterke veiligheids-cultuur in 2022 onverminderd voort. Daarnaast komt er steeds meer aandacht voor cybersecurity, nu steeds meer van onze infrastructuur gedigitaliseerd wordt. Een ander belangrijk onderdeel van een duurzame bedrijfsvoering is een toekomstgerichte organisatie, waarin we beschikken over de juiste mensen en vaardigheden om de energietransitie mogelijk te maken. In 2022 werken we met het strategisch personeelsplan verder aan het beter inzichtelijk maken van de benodigde functies en vaardigheden. Ook zetten we in op in-, door- en uitstroom en focussen we op het gebied van leiderschap op de cultuurwaarde 'vooruit'. Duurzame bedrijfsvoering betekent ook het in balans houden van de maatschappelijke kosten en baten. We gaan in 2022 verder met het efficiencyprogramma. De financiering blijft een belangrijk thema, zowel in de vorm van het aantrekken van vreemd vermogen als eigen vermogen.

Governance

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

Corporate Governance

Als publieke organisatie met een vitale en maatschappelijke rol hecht Stedin Groep aan effectief en verantwoord bestuur en toezicht, en transparante governance. In dit hoofdstuk beschrijven we de governance rollen binnen Stedin Groep.

Stedin Groep

Stedin Groep omvat onder andere Stedin Holding N.V. en dochters Stedin Netbeheer B.V., DNWG Groep N.V. en NetVerder B.V. Stedin Holding staat aan het hoofd van de groepsstructuur en is direct of indirect statutair bestuurder van haar dochtervennootschappen. Vanaf 1 januari 2022 integreren de twee netbeheerders binnen Stedin Groep tot één netbeheerder (meer hierover leest u in het hoofdstuk [Over ons](#)). Stedin Holding past het volledige structuurregime toe. Stedin Groep heeft een two-tier bestuursstructuur met een raad van bestuur (RvB) en een raad van commissarissen (RvC). De RvB bestuurt de Stedin Groep en de RvC houdt toezicht.

Corporate Governance Code en Stedin Groep

De Nederlandse Corporate Governance Code (CGC) is voor Stedin Groep een belangrijke leidraad die wij vrijwillig toepassen. Stedin Groep houdt zich daarnaast aan de governance-vereisten uit de Elektriciteitswet en de Gaswet. Een belangrijk deel van de werkzaamheden van Stedin Groep zijn gereguleerd en staan onder toezicht van de Autoriteit Consument en Markt. De beloningsstructuur van de bestuurders en commissarissen van Stedin is gereguleerd door de Wet Normering Topinkomens.

Een aantal bepalingen uit de CGC past Stedin niet toe. De CGC vereist dat je als organisatie de Code toepast of anders uitlegt waarom je die niet toepast. Daarom lichten we hierna toe op welke punten we afwijken van de CGC.

Afwijkingen van de Corporate Governance Code

- *Bepaling 2.2.1 maximale (her)benoemingstermijnen bestuurders:* De RvC benoemt leden van de RvB als statutair bestuurder voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar. Er is binnen Stedin Groep geen maximum aan het aantal herbenoemingen, om de continuïteit van Stedin te waarborgen.
- *Bepaling 2.2.2 benoeming RvC:* Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar. Herbenoeming kan voor maximaal twee termijnen van vier jaar, om de continuïteit van Stedin te waarborgen.
- *Bepaling 2.2.3 publiceren persbericht bij tussentijds aftreden RvB-leden:* Stedin maakt haar eigen afweging in de manier waarop zij haar stakeholders informeert over een eventueel tussentijds aftreden van RvB-leden. Dat Stedin Groep haar stakeholders informeert over eventueel tussentijds aftreden van RvB leden is vanzelfsprekend.
- *Bepaling 2.3.2 instellen commissies:* Binnen Stedin Groep is om praktische redenen een gecombineerde selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie ingesteld.
- *Bepaling 4.2.3 bijeenkomsten en presentaties:* De aandelen van Stedin Holding zijn niet beursgenoteerd. Wel heeft Stedin Groep aan de beurs van Amsterdam en Luxemburg genoteerde obligatieleningen uitgegeven. Indien Stedin Groep een presentatie voor investeerders organiseert, wordt deze publiekelijk aangekondigd en de daarin getoonde presentaties op de website van Stedin Groep gepubliceerd.

Van de hierna genoemde bepalingen uit de CGC wijken we af, omdat het structuurregime van toepassing is. Daarnaast zijn de aandelen van Stedin Groep in handen van lagere overheden en dus niet aan de beurs genoteerd. Ook wijkt de bestuursstructuur van Stedin Groep af (two-tier en geen one-tier board).

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

Governancerollen

Raad van bestuur

Verantwoordelijkheden en taken

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

Binnen de RvB is een taakverdeling afgesproken, waarbij de collectieve verantwoordelijkheid van de RvB als geheel overeind blijft. De RvC heeft de taakverdeling goedgekeurd. Zowel de RvB als geheel als de individuele RvB-leden mogen de vennootschap vertegenwoordigen. In de interne *Governance and authority manual* zijn de mandaten om Stedin Groep en haar dochtervennootschappen extern te vertegenwoordigen geregeld, inclusief drempelbedragen.

De RvB monitort ook de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Jaarlijks voert de raad een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking ervan. Deze monitoring gaat in op alle beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance- en verslaggevingsrisico's. Dit is verder uitgewerkt in het hoofdstuk Risicomanagement en wordt bevestigd in de In control-verklaring.

Reglement

De RvB is, behalve aan wettelijke voorschriften en statuten, ook gebonden aan het Reglement RvB. Dit reglement bevat onder andere de taakverdeling, verantwoordelijkheden en werkwijze van de RvB. Het reglement volgt de principes en best practices van de CGC, voor zover Stedin Groep deze toepast. RvB-reglement staat op de website van Stedin Groep.

Benoeming en ontslag

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

Samenstelling

In 2021 bestond de RvB uit vier leden: een Chief Executive Officer (CEO), een Chief Operating Officer (COO), een Chief Financial Officer (CFO) en een Chief Transition Officer (CTO). De RvB bestaat uit drie mannelijke leden en één vrouwelijk lid. Het percentage vrouw in de RvB komt daarmee op 25%. Het streefpercentage voor de samenstelling van de RvB is minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen. Bij een nieuwe search is diversiteit een belangrijk aandachtspunt. Per vacature wordt besproken wat gewenst is in het kader van diversiteit.

Per 1 juni 2021 heeft de RvC Koen Bogers tot nieuwe CEO en Trudy Onland tot nieuwe COO van Stedin Groep benoemd. Koen Bogers volgt daarmee Marc van der Linden op die zijn functie neerlegt na het verstrijken van zijn benoemings-termijn. Trudy Onland volgt Judith Koole op die eind 2020 aankondigde terug te treden als COO.

Management Team Strategie

In het Management Team (MT) Strategie zitten, naast de RvB-leden, ook de directeurs Asset Management, HR, Strategie en Corporate Affairs. Het MT Strategie bespreekt en geeft strategisch advies op de belangrijkste strategische onderwerpen en de aanpak van de duurzaamheidsstrategie. Het MT Strategie is geen besluitvormend orgaan en heeft een adviserende rol zodat vervolgens ter vergadering besluitvorming plaatsvindt door de RvB. Het MT Strategie bestaat uit 4 vrouwen en 4 mannen.

Strategische Coalitie

De Strategische Coalitie bestaat, naast de leden van het MT Strategie, uit ruim twintig directeuren, managers en een afvaardiging van de ondernemingsraad. Zij geven invulling aan de strategie en de doorvertaling daarvan. Hiervoor komen ze enkele keren per jaar bij elkaar. De strategische coalitie bestaat uit 9 vrouwen en 14 mannen.

Raad van commissarissen

Verantwoordelijkheden en taken

De raad van commissarissen (RvC) van Stedin Holding N.V. adviseert de RvB, houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken binnen Stedin Groep. Ook treedt de RvC op als werkgever van de RvB. Zo benoemt, schorst en ontslaat de RvC leden van de RvB (na afstemming met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders). De RvC van Stedin Holding N.V. is ook de RvC van de netbeheerders binnen de groep, dus van Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V.

Reglement

Ook de RvC is, behalve aan wettelijke voorschriften en statuten, gebonden aan een reglement. Het Reglement RvC bevat bepalingen over samenstelling, commissies, taken en bevoegdheden, vergaderingen en besluitvorming en staat op de website van [Stedin Groep](#).

Commissies

De RvC heeft twee permanente commissies:

- een gecombineerde Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie (SRB-commissie), die bestaat uit Hanne Buis (voorzitter), Doede Vierstra en Arco Groothedde.
- een Auditcommissie, die bestaat uit Theo Eysink (voorzitter), Annie Krist en Arco Groothedde.

Deze commissies bereiden de besluitvorming in de RvC-vergaderingen voor. In de RvC-vergaderingen brengen de commissies verslag uit. De [reglementen van de RvC en haar commissies](#) staan op de website van Stedin Groep.

De SRB-commissie en de Auditcommissie hebben elk een reglement, waarin bepalingen voor hun functioneren zijn vastgelegd. Ook deze reglementen zijn te vinden op de website van [Stedin Groep](#).

Benoeming en ontslag

De algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) benoemt leden van de RvC. Er is een schets voor de omvang en samenstelling van de RvC. Bij de voordracht en benoeming wordt rekening gehouden met de aard van de onderneming, de activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen.

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

De leden van de RvC treden periodiek af volgens het rooster van aftreden dat de RvC heeft opgesteld. Het rooster van aftreden staat in het [Verslag van de Raad van Commissarissen](#).

Samenstelling

De RvC bestaat uit vijf leden: 3 mannen en 2 vrouwen uit diverse leeftijdscategorieën. De RvC voldoet met deze samenstelling aan de diversiteitsnorm. De raad streeft in zijn samenstelling naar voldoende complementariteit, pluriformiteit en diversiteit qua leeftijd, geslacht en herkomst. Ook wordt diversiteit in samenstelling besproken in de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvB en RvC.

Aandeelhouders

Stedin Groep heeft 44 Nederlandse gemeenten als aandeelhouders. Deze 44 aandeelhouders worden vertegenwoordigd door de aandeelhouderscommissie (AHC). De leden van de AHC zijn Rotterdam, Den Haag, Dordrecht, Delft, Lansingerland, Molenlanden, Achtkarspelen, Nissewaard en Uithoorn.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA)

Binnen zes maanden na het einde van een boekjaar organiseert Stedin Holding N.V. een Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Als de RvC of de RvB dat nodig vindt, kunnen extra vergaderingen worden gehouden. De RvB en de RvC stellen de agenda van de AvA vast. Tijdens de jaarlijkse AvA wordt het jaarverslag besproken en de jaarrekening vastgesteld. De AvA is ook verantwoordelijk voor de benoeming van de leden van de RvC.

Tussen de RvB, RvC, de AHC en AvA van Stedin Groep zijn afspraken gemaakt over de onderlinge verhoudingen en de uitvoering van taken en bevoegdheden. Deze zijn vastgelegd

in de statuten van Stedin Holding en het aandeelhouders-convenant Stedin Groep. Daarnaast heeft de aandeelhouderscommissie haar eigen aandeelhouders-commissiereglement. Dit reglement is uitsluitend van toepassing op de aandeelhouders onderling.

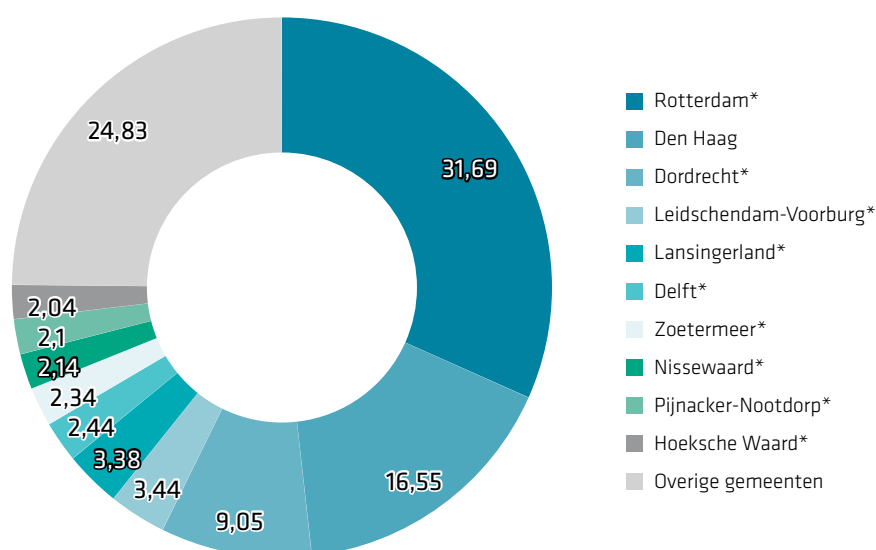
Het maatschappelijk kapitaal van Stedin Holding N.V. is verdeeld in gewone aandelen. Elk aandeel geeft recht op een stem. In aanvulling daarop heeft Stedin in 2021 voor

€ 200 miljoen aan cumulatief preferente aandelen uitgegeven aan haar bestaande aandeelhouders.

In 2021 is de commissie energietransitie opgericht. De commissie bestaat uit een afvaardiging van aandeelhouders en Stedin Groep. Het doel van de commissie is om de samenwerking tussen de aandeelhouders en Stedin Groep op het vlak van de energietransitie nog verder te verstevigen en kennis met elkaar te delen en te ontwikkelen via dit platform.

Gemeenten met meer dan 2% van de aandelen

Gemeenten met meer dan 2% van de aandelen



Gemeenten met minder dan 2% van de aandelen

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

* Deze aandeelhouders hebben ook cumulatief preferente aandelen

Internal auditfunctie

De afdeling Internal Audit (IA) bestaat uit een team van onafhankelijk opererende interne auditors. IA ondersteunt de organisatie door het geven van inzicht, advies en (aanvullende) zekerheid over de mate van risicobeheersing.

IA valt onder de verantwoordelijkheid van de CEO, en heeft direct toegang tot de Auditcommissie van de RvC en tot de externe accountant. De IA-manager is aanwezig bij de vergaderingen van de Auditcommissie. De Auditcommissie houdt toezicht op de IA-functie en adviseert de RvC over het functioneren ervan. IA rapporteert aan de RvB over audit-gerelateerde onderwerpen, bijvoorbeeld over de effectiviteit van interne beheersingsmaatregelen, opvolging van aanbevelingen en realisatie van het auditjaarplan. IA rapporteert de kern van deze onderwerpen aan de Auditcommissie en informeert de externe accountant.

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

De externe accountant

De AvA benoemt de externe accountant, die is voorgedragen door de RvC. Deloitte Accountants B.V. is de externe accountant van Stedin Groep. De externe accountant is aanwezig bij alle vergaderingen van de Auditcommissie. De externe accountant woont in elk geval het gedeelte van de vergaderingen van de RvC bij waarin het verslag van de externe accountant over het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en waarin wordt besloten over de goedkeuring ervan. Ook is de externe accountant aanwezig bij de AvA waar de jaarrekening wordt vastgesteld. De AvA kan de accountant dan bevragen over zijn verklaring van de getrouwheid van de jaarrekening.

Integriteit

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

Gedragscode en -richtlijnen

Deze normen en waarden en wettelijk bepaalde regels zijn vastgelegd in de Gedragscode Stedin Groep. Hierin staat hoe we omgaan met elkaar en met externe partijen zoals klanten,

aandeelhouders, toezichthouders en andere relaties van Stedin Groep.

De gedragscode beschrijft het gedrag wat we van onze medewerkers verlangen: onderling en met externe partijen zoals klanten, aandeelhouders, leveranciers en andere relaties van Stedin Groep. Onderwerpen in de gedragscode zijn veiligheid en gezondheid, belangenverstrengeling, het omgaan met (vertrouwelijke) informatie en bedrijfsmiddelen, (seksuele) intimidatie en ongewenste intimiteiten en onacceptabel gedrag. Onder onacceptabel gedrag verstaan we fraude en diefstal, omkoping en andere vormen van corruptie, machtsmisbruik, intimidatie en discriminatie in welke vorm dan ook. Deze vormen van onacceptabel gedrag worden niet getolereerd. De gedragscode en -richtlijnen (inclusief non-discriminatie) zijn ook het uitgangspunt voor HR-processen als werving, selectie, promotie, beloning en opleiding. Zie het hoofdstuk 'Goed werkgeverschap'.

Onze gedragscode is geen vrijblijvend document. Van alle vaste en ingehuurd medewerkers en onze stagiairs verwachten we dat zij de inhoud van de gedragscode onderschrijven, kennen, naleven en hun verantwoordelijkheid nemen om de reputatie van Stedin Groep te beschermen. Elke medewerker ondertekent het werknemersreglement en een geheimhoudingsverklaring. Onze leidinggevendenden nemen een voortrekkersrol in het bevorderen van een integere bedrijfscultuur. Integriteit begint immers bij het geven van het goede voorbeeld.

Als een medewerker zich niet aan de gedragscode (of daaronder vallende richtlijnen) houdt, kan dit ernstige gevolgen hebben voor Stedin Groep. Bij een gemelde vermoedelijke overtreding vindt altijd nader onderzoek plaats volgens een vastgesteld protocol. Aan de hand van dit onderzoek nemen we eventueel maatregelen. De aard en de ernst van een overtreding bepaalt de (disciplinaire) maatregelen die we nemen, tot aan ontslag op staande voet.

Binnen Stedin Groep werken we met richtlijnen voor specifieke onderwerpen zoals mededinging, aanbesteding en disclosure. Deze zijn onderdeel van de gedragscode. De gedetailleerde richtlijnen zijn toegankelijk voor medewerkers op intranet en brengen we regelmatig onder de aandacht. In 2021 zijn er 5 bewustzijnssessies gehouden over risico's en leerpunten. Ook hebben we in 2021 twee keer aandacht gevraagd voor integriteit en compliance via de algemene communicatiemiddelen (in 2020 vier keer).

De RvB ziet toe op de naleving van de gedragscode van Stedin Groep. De Compliance Officer zorgt voor bewustwording, monitort de werking van de gedragscode en rapporteert periodiek de aantallen en aard van de voorvallen aan RvB en RvC (via de auditcommissie).

Meldpunten

Stedin Groep beschikt over een meldpunt 'Integriteit & beveiliging'. De Compliance Officer onderzoekt iedere melding, waaronder ook fraudemeldingen. De afhandeling van integriteitsincidenten vindt plaats op basis van de [Richtlijn Integriteitsincidenten en misstanden](#). Ook is er een meldpunt 'Informatiebeveiliging'.

In 2021 zijn er binnen Stedin Groep 256 meldingen (2020: 275 meldingen) bij het meldpunt Integriteit & beveiliging binnengekomen over mogelijke schending van de gedragscode. Van 70 meldingen (2020 76 meldingen) is vastgesteld dat deze een integriteitselement bevatten.

Vertrouwenspersonen

Medewerkers kunnen voor meldingen ook terecht bij een van de vertrouwenspersonen van de organisatie. Stedin en DNWC zijn in 2021 gestart met allebei drie vertrouwenspersonen. Vanaf juni 2021 zijn er 5 vertrouwenspersonen voor Stedin Groep. Zij zijn voor zowel Stedin als DNWC collega's te benaderen. Een vertrouwenspersoon werkt strikt vertrouwelijk, heeft een geheimhoudingsplicht en handelt nooit uit eigen beweging en zonder toestemming van de medewerker. Een vertrouwenspersoon ontvangt een vergoeding voor de werkzaamheden.

Klokkenluidersregeling

Vindt een medewerker dat een misstand binnen het bedrijf niet of niet adequaat is afgehandeld volgens de interne regeling en gaat het daarbij om een misstand van maatschappelijk belang? Dan kan de medewerker ervoor kiezen om zich te wenden tot het externe Huis voor Klokkenluiders. In 2021 heeft - voor zover bekend - niemand zich gewend tot het Huis voor Klokkenluiders. We verwijzen naar deze landelijke klokkenluidersregeling in de [Richtlijn Integriteitsincidenten en misstanden](#).

Voorkomen marktmisbruik

Omdat Stedin beursgenoteerde obligaties heeft uitgegeven, hebben we een richtlijn over voorwetenschap en het bezit van en transactie in effecten vastgelegd in ons 'Disclosurebeleid Stedin Groep' en in de ['Richtlijn privébeleggingen'](#). Deze richtlijn is een uitwerking van onze [Gedragscode](#).

Binnen Stedin Groep werken we met een insiderlijst van personen die toegang hebben tot koersgevoelige informatie. Het delen van voorkennis en het met voorkennis handelen in obligaties van Stedin Groep is voor medewerkers van Stedin niet toegestaan. De 'Richtlijn privébeleggingen' geldt ook voor de leden van de RvB en de RvC. Zij moeten zich houden aan alle wettelijke voorschriften op het gebied van openbaarmaking en handel met voorwetenschap. Iedere medewerker heeft vooraf goedkeuring nodig van de RvB om privébeleggingen te doen in financiële instrumenten van Stedin Groep. Een vermoeden van misbruik van koersgevoelige informatie moet direct worden gemeld bij de Compliance Officer. De Compliance Officer rapporteert periodiek aan de RvB en aan de Auditcommissie van de RvC. Ook eventuele gevallen van misbruik van koersgevoelige informatie zijn onderdeel van deze rapportage. Met onze aanpak voldoet Stedin Groep aan de Europese Verordening Marktmisbruik. In 2021 zijn er geen gevallen van misbruik van koersgevoelige informatie geweest. In het geval van misbruik van voorwetenschap besluit de Disclosure Committee of er een persbericht over het voorval moet worden gepubliceerd. Dat hangt af van de ernst van de overtreding en van toepasselijke wet- en regelgeving.

Privacy

Binnen Stedin Groep gaan we zorgvuldig om met persoonsgegevens, in lijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens is onderdeel van onze [Gedragscode](#).

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

Bewustwording van het belang van het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens van onder andere onze klanten is binnen Stedin een voortdurend aandachtspunt. Dit doen we onder andere met een (voor alle medewerkers verplicht gestelde) privacy e-learningmodule. De module is door 92% afgerond.

In 2021 zijn er 36 meldingen van datalekken geweest (2020: 42). Er zijn 2 meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens gedaan (2020:4).

Personalia raad van bestuur



De heer drs. ir. K.W. (Koen) Bogers

Voorzitter / CEO (vanaf 1 juni 2021)

Koen Bogers (1969) is per 1 mei 2021 toegetreden tot en sinds 1 juni voorzitter van de raad van bestuur van Stedin Groep. Koen Bogers was tot voor kort werkzaam als managing director bij Babcock & Wilcox in Denemarken. Deze functie bekleedde hij vanaf 2018. Daarvoor was hij ruim 20 jaar werkzaam bij Siemens, waar hij diverse leidinggevende functies vervulde op het gebied van energie, de energietransitie, industrie en infrastructuur.

Verantwoordelijkheden: Strategie en Regulering, Corporate Affairs, HRM, Corporate Communicatie, Internal Audit, VGMK.

Nevenfuncties: Global Partner bij Bloxhub, Adviseur Techleap.nl



De heer drs. D. (Danny) Benima RC

Lid / CFO

Danny Benima (1978) is vanaf januari 2019 CFO en lid van de raad van bestuur van Stedin Groep. Hiervoor werkte Benima bij Arcadis als CFO van Zuid-Europa, en vervulde hij diverse financiële posities bij Arcadis en Stork. Danny studeerde International management (HES Amsterdam) en Bedrijfskunde met de specialisatie Financieel Management (Nyenrode). Danny is Registercontroller (Universiteit van Tilburg).

Verantwoordelijkheden: Control, Risk, Finance & Accounting, Supply Chain, Treasury en Business Support Services.

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



Mevrouw ing. G.M. (Trudy) Onland MSc.

Lid / COO

Trudy Onland (1974) is per 1 juni 2021 toegetreden tot de raad van bestuur. Trudy Onland werkte de afgelopen 12 jaar bij de Nederlandse Spoorwegen (NS) waar zij diverse leidinggevende functies vervulde. Zo was zij verantwoordelijk voor de klantenservice en de laatste jaren als directeur Onderhoud voor de vloot van de NS. Zij heeft veel ervaring in het aansturen van complexe processen een innovatieve en oplossingsgerichte mentaliteit die heel goed past bij Stedin.

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

Nevenfuncties: Geen



De heer ir. D. (David) Peters

Lid / CTO

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

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

Nevenfuncties: Bestuurslid Stichting Zeeuwse Publieke Belangen, Voorzitter RvT USEF (tot 1-7-2021), Lid algemeen bestuur Elaad, Lid board EDSO, strategieadvies ENCS, lid RvT GOPACS.

Afgetreden in 2021



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

Voorzitter / CEO

Marc van der Linden (1972) was vanaf 1 februari 2017 tot 1 juni 2021 voorzitter van de raad van bestuur. Daarvoor was hij vanaf december 2012 lid van de raad van bestuur van Eneco Holding N.V. Hij startte in 1997 bij Eneco en bekleedde diverse functies, waaronder die van directeur van Eneco Energy Projects, directeur van Eneco Installatiebedrijven en directeur van Eneco Wind. Voor die tijd werkte Marc bij Van Gansewinkel Groep. Hij studeerde economie aan de Universiteit van Tilburg.

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

Nevenfuncties: Lid Cyber Security Raad Nederland, Lid Economic Board Zuid-Holland.

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

Personalia raad van commissarissen



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

Doede Vierstra (1958) is actief als bestuurder namens de Ondernemingskamer van het Hof in Amsterdam, lid RvC bij PGGM, Lid van het bestuur van de Stichting Nyenrode, Voorzitter RvT van NGF Geleidenhonden en lid RvT van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Zijn ruime ervaring met stakeholders, waaronder publieke aandeelhouders, heeft hij onder andere opgedaan bij zijn werkzaamheden als CFO bij Nuon. In het verleden was hij voorzitter van de WENB (de Werkgeversvereniging Energie- en Nutsbedrijven). Hierdoor is hij bekend met de uitdagingen van de energietransitie voor Stedin Groep.



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

Hanne Buis (1976) heeft twee afgeronde studies gedaan aan de Erasmus Universiteit; Beleid en Management Gezondheidszorg en Rechten. Momenteel is zij Chief Projects & Assets Officer en is lid van de raad van bestuur van Schiphol Group. Daarvoor was ze algemeen directeur van Lelystad Airport, onderdeel van Royal Schiphol Group. Voordat ze naar Lelystad Airport ging, bekleedde ze verschillende functies bij luchthaven Schiphol. Daar beheerste ze complexe operationele processen. Tevens is zij lid van de Raad van Toezicht van de Nederlandse Bachvereniging en lid van het Bestuur Hoogeschoolraad Erasmus Universiteit.



De heer T.W. (Theo) Eysink RA

Theo Eysink (1966) begon zijn carrière bij Arthur Andersen en werkte vervolgens tussen 1996 en 2006 bij KLM Catering, Spui Groep en Electrabel in financiële functies. Van 2006 tot 2010 was hij VP Finance bij Bombardier Transportation Holding. In 2010 werd hij CFO van Stork Technical Services. Eysink is nu CFO divisie Zakelijke Markt bij KPN. Hij is een gedegen financiële leider met ervaring in diverse sectoren. Ook heeft hij, met name in zijn laatste jaren bij KPN, veel te maken gehad met nieuwe business modellen. Hij heeft toezichthoudende ervaring in de (semi-) publieke sector, o.a. bij een woningstichting. Tevens is hij lid van de RvC van Vesteda Investment Management B.V.



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

Arco Groothedde (1964) is zelfstandig adviseur/interim-manager. Momenteel is hij werkzaam als Directeur Realisatie Digitaal Stelsel Omgevingswet. Eerder was hij CEO bij Translink Systems, lid van de RvB van het Kadaster en divisie manager bij RDW. Bij Translink werkte hij onder meer aan de introductie van de OV-chip. Groothedde's ruime ervaring als bestuurder in de digitale transformatie bij het Kadaster en Translink komen goed van pas bij Stedin Groep. Hij zet zich graag in voor klantgerichte dienstverlening met maatschappelijke relevantie. Groothedde is tevens lid van de Raad van Toezicht van ROC Aventus en commissaris bij DSW.



Mevrouw drs. A.J. (Annie) Krist

Annie Krist (1960) begon haar carrière bij N.V. Nederlandse Gasunie in 1987. Eind jaren '90 was zij lid van het Gasunie-team dat verantwoordelijk was voor de commerciële, technische en IT-aanpassingen die het gevolg waren van de liberalisering van de gasmarkt. In 2005 trad zij toe tot het managementteam van Gasunie Transport Services (GTS). Van 2008 tot 2011 was zij Directeur Strategie en Deelnemingen. Op 1 juli 2011 is Annie Krist benoemd als Algemeen Directeur van GTS. Van 1 mei 2016 tot 1 april 2017 was zij lid van de Executive Board en CEO van Gasunie Transport Services. Per 1 april 2017 is Annie Krist benoemd tot CEO van GasTerra. Tevens is zij lid van het bestuur Vereniging Energie Nederland.

Afgetreden in 2021



De heer ing. D. (Dick) van Well

Dick van Well (1948) was van 2012 tot 2021 lid van de RvC van Stedin Netbeheer B.V. Van 1998 tot oktober 2010 was hij voorzitter van de RvB van bouwbedrijf Dura Vermeer, waar hij sinds 1973 werkzaam was en diverse functies heeft vervuld. Hij is onder meer lid van de RvC van Dura Vermeer Groep N.V. en van APG Groep N.V. Ook is Dick van Well bestuurder van de Stichting Continuïteit Feijenoord.

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

Risicomanagement

Het managen van risico's en kansen voor het realiseren van (strategische) doelen is een belangrijke verantwoordelijkheid. De risico's en kansen zijn dan ook integraal onderdeel van onze jaarplancycclus. Deze aanpak draagt ertoe bij dat wij doelgericht omgaan met onzekerheden (risico's en kansen) bij het realiseren van onze doelstellingen.

Risicogovernance

De RvB is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van risicomanagement, samen met de directie van de bedrijfsonderdelen. Zij krijgen ondersteuning van stafafdelingen die zijn gespecialiseerd in Corporate Risk Management, Veiligheid, Gezondheid, Milieu & Kwaliteit (VGMK), Business Continuity Management, Security, Corporate Affairs, Compliance & Integriteit en Treasury. De afdeling Asset Management heeft de taak om voorstellen voor (vervangings)investeringen te doen op basis van een risicoanalyse. Hiervoor hanteren we de NTA 8120 (ISO 55000)-standaard. De operationele assetrisico's zijn benoemd in het investeringsplan. Het investeringsplan voor de jaren 2020-2022 is beschikbaar op www.stedin.net. Internal audit voert audits uit en rapporteert de resultaten aan de RvB en de Auditcommissie van de RvC. Het onderwerp Risk staat twee keer per jaar op de agenda van de Auditcommissie van de RvC. Een gedetailleerde uitwerking van ons risicomanagement governance staat op www.stedingroep.nl.

Risicomanagement-proces

Het Enterprise Risk Management (ERM)-raamwerk van Stedin Groep bevat zowel langetermijn- als kortetermijn-onzekerheden. Dit ERM-raamwerk is grotendeels vertaald in een In Control Framework (ICF). Dit ICF bestaat uit de risicocategorieën Operationeel, Financieel, Fraude, Business Continuity, Compliance/Privacy, Information Security en Financiële verslaggeving. Voor de inrichting van dit raamwerk hebben we ons laten leiden door het COSO-raamwerk en de ISO 31000-standaard. Het risicomanagementproces is een vast onderdeel van de standaard businessplanning- en controlcyclus.

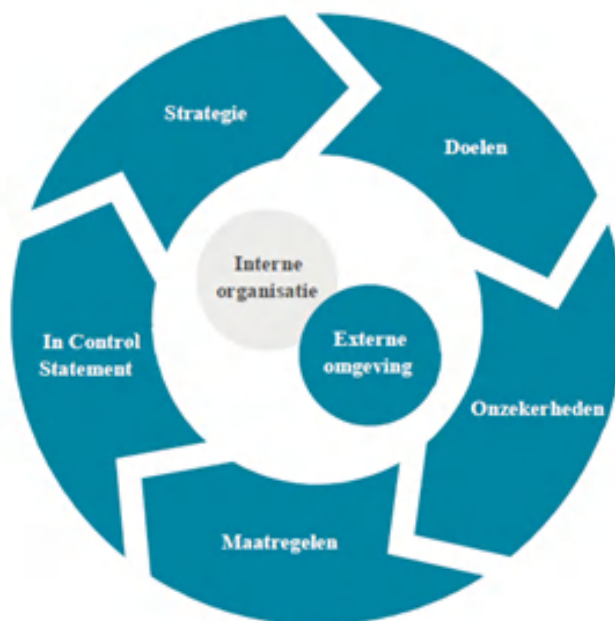
Langetermijn-onzekerheden

De ontwikkelingen van de langetermijn-onzekerheden en de bijbehorende beheersing actualiseren en rapporteren we eens per kwartaal aan het MT Strategie. De onzekerheden zetten we af tegen de risicobereidheid. Hiernaast vormen de

langetermijn-onzekerheden input voor de selectie van de veranderprogramma's binnen Stedin, maken ze deel uit van de financieel-strategische prognoses en worden ze meegenomen in het jaarplanproces. Zo zijn de langetermijn-onzekerheden zo veel mogelijk onderdeel van de planvorming. De langetermijn-onzekerheden staan toegelicht in het onderdeel 'Belangrijkste strategische risico's en kansen Stedin Groep 2021'.

Kortetermijn-onzekerheden

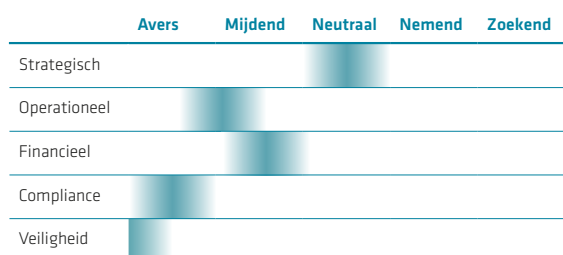
Kortetermijn-onzekerheden hebben een beschouwingshorizon van ongeveer 1 jaar. Voorbeelden van kortetermijn-onzekerheden zijn operationele risico's zoals storingen, fraude en verslaggevingsrisico's. Voor de kortetermijn-onzekerheden stellen we risico's en kansen en daarmee samenhangende beheersmaatregelen vast. De kortetermijn-onzekerheden en beheersmaatregelen zijn gekoppeld aan de bedrijfs-, keten- en afdelingsdoelen zoals die zijn opgenomen in de keten- en afdelingsplannen. We inventariseren en actualiseren de risico's en beheersmaatregelen minimaal één keer per jaar via risico- en beheersingssessies met het management. Periodiek beoordeelt het afdelingsmanagement, in het kader van het 'Samen in control-proces', via zelfevaluatie of de beheersmaatregelen effectief zijn. Ook bepalen we verbeterpotentieel en acties. De uitkomsten van deze zelfevaluaties bespreken we elk kwartaal met het afdelingsmanagement. Over de ontwikkeling van de risico's en de effectiviteit van de genomen beheersmaatregelen rapporteren we maandelijks via businessunit-reviews aan de RvB. Daarnaast rapporteert het management van ieder



bedrijfsonderdeel twee keer per jaar via een Letter of Representation aan het bestuur. Daarin rapporteren ze over risico's en beheersing, externe verslaglegging en integriteit. In 2021 zijn hier twee elementen aan toegevoegd: strategie en doelen en wet- en regelgeving. Hiernaast gebruikt het management de interne 'In Control richtlijnen' om op ieder element een gedegen afweging te maken. Deze verklaringen vormen een belangrijke basis voor de In control-verklaring van de RvB.

Risicobereidheid

Om onze organisatiedoelstellingen te realiseren, moeten we in bepaalde mate risico nemen. Gegeven het publieke en gereuleerde karakter van Stedin Groep neigt de algehele risicobereidheid meer naar de risico-averse en mijddende kant. De mate waarin we bereid zijn om risico's te nemen (de risicobereidheid) verschilt per risicocategorie:



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

- **Strategisch - Neutraal:** Stedin Groep is bereid gematigde risico's te nemen voor het realiseren van haar missie, visie en strategische doelstellingen.
- **Operationeel - Mijddend:** Stedin Groep heeft bij risico's rond de leveringszekerheid een mijddende risicobereidheid. Hierbij zoekt Stedin Groep de balans tussen leveringszekerheid en de (maatschappelijke) betaalbaarheid.
- **Financieel - Mijddend:** Stedin Groep is een kapitaal-intensieve onderneming. Om onze betrouwbare dienstverlening aan klanten betaalbaar te houden, streven we naar een A-categorie rating van Standard & Poor's. Wij accepteren geen risico's die deze rating bedreigen. Om deze rating te behouden, is onder andere de betrouwbaarheid van onze financiële verslaggeving randvoorwaardelijk.

- **Compliance - Avers:** Wij vervullen een gereuleerde taak in de energiewereld. Daarom streven we ernaar om te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
- **Veiligheid - Avers:** De elektriciteit- en gasinfrastructuur is potentieel (levens)gevaarlijk. Waar het om de veiligheid van onze medewerkers en onze omgeving gaat, hebben we de laagst mogelijke risicobereidheid.

Ontwikkelingen 2021

Beter sturen

In 2021 heeft risicomanagement ingezet op een excellente uitvoering van onze kerntaken op het gebied van strategisch (langetermijn-risico's) en operationeel (kortetermijn-risico's) risicomanagement. Zo hebben we ervoor gezorgd dat er altijd een compleet en actueel inzicht in de risico's beschikbaar is en dat we passende maatregelen implementeren om deze risico's te beheersen. Dit heeft in 2021 geleid tot een uitbreiding van het In Control Framework met 60 controls naar bijna 400 controls per jaar. Specifiek is er aandacht geweest voor een herijking van alle strategische kansen voor de organisatie wat heeft geleid tot een toename van het aantal kansen. Ook hebben we alle basisregisters van operationele risico's voor alle 23 afdelingen verder aangevuld. Tot slot hebben we diverse risicorapportages doorontwikkeld. Continu actuele risicoregisters en transparante rapportages zorgen ervoor dat we beter kunnen sturen op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Ook heeft de afdeling een verdere ontwikkeling richting Enterprise Risk Management doorgemaakt. We hebben de grondslag waarop de In Control Verklaring is gebaseerd verbreed van 3 naar 5 onderdelen, zodat een getrouwer risicobeeld ontstaat en de aantoonbare mate van risicobeheersing is versterkt. Hierbij is een *methodiek van oordeel* geïmplementeerd, waarmee de wijze van beoordelen van het al dan niet In Control zijn is geüniformeerd. De beheerorganisatie voor Financiële Verslaggevingsrisico's is inmiddels een jaar operationeel en heeft veel verbeteringen laten zien zoals de volwassenheid van de ketenstructuur en de uitvoering van assessments en een significante afname van het aantal openstaande bevindingen. Via de ketenstructuur zijn proceswijzigingen sneller inzichtelijk gemaakt en vastgelegd. Hierdoor wordt de impact op het In Control Framework sneller ingeschat en de nodige aanpassingen gemaakt. Naast deze verbeteringen zijn er ook aandachtspunten zoals de integratie van DNWG en een verbeterslag in de interne beheersmaatregelen omtrent de gereuleerde financiële verantwoording. Deze worden in 2022 opgepakt. Tot slot hebben we een aantal risicogebieden

zoals Business Continuity Management en Fraude geïntegreerd in de risicomanagement-applicatie, zodat een uniformer risicobeeld ontstaat.

Klimaatadaptatie

Klimaatverandering is een feit, daarom passen we ons aan. De mate waarin de klimaatverandering ons werk beïnvloedt, is nog wel onzeker. Gezien onze maatschappelijke verantwoordelijkheid besteden we hier in toenemende mate aandacht aan. Dat doen we bijvoorbeeld door uitwisseling van kennis en ervaringen in externe samenwerkingsverbanden zoals de 'Climate Adaptation Coalition'. In 2022 zetten we verder in op bouwkundige innovaties en ontwikkelen we beleid om bestaande infrastructuur waar nodig aan te passen en nieuwbouw zo te ontwikkelen dat risico's worden beperkt. In het onderdeel 'Positieve impact op mens en milieu' geven we een paar voorbeelden van hoe wij hiermee om gaan.

Voor inzicht in de ongevallen in 2021 verwijzen we naar [Veiligheid en security](#).

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

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

Voor inzicht in onze financiële instrumenten verwijzen we naar ['Afgeleide financiële instrumenten'](#).

Risico's met impact in 2021

Risico's die een belangrijke impact hebben gehad in 2021 zijn verwerkt in het hoofdstuk 'Resultaten'. 'Stikstofproblematiek' en 'Asbest in de Fitterskit' zijn daarin niet meegenomen. Voor de stikstofproblematiek is Stedin voor haar activiteiten partiële vrijstelling verleend. Daarmee is de impact beperkt. Voor 'Asbest in de Fitterskit' zijn er speciale werkinstructies opgesteld. Deze zijn goedgekeurd door de sector en geïmplementeerd in de reguliere bedrijfsvoering. Omdat er geen speciale acties en/of grote saneringen nodig zijn is de impact beperkt. Deze onderwerpen worden niet verder toegelicht in het jaarverslag.

Vooruitblik 2022

In 2022 blijft de kerngedachte van risicomanagement: het ondersteunen van de lijn bij de uitvoering van risicomanagement. Hierbij streeft risicomanagement naar een excellente uitvoering van haar kerntaken in het risicomanagementproces. We zetten in op het verder aanvullen, maar ook rationaliseren (weglaten wat kan) van de basisregisters voor diverse vormen van risico. De afdeling besteedt extra aandacht aan de snelle ontwikkelingen en nieuwe onzekerheden die de energietransitie met zich meebrengt. Aandacht voor klimaatadaptatie is hier een concreet voorbeeld van. De afdeling sluit naadloos aan op de diverse organisatorische ontwikkelingen zoals de integratie van DNWG. Tot slot zetten we in op een duidelijkere rolverdeling in de uitvoering van risicomanagement-taken door de afdeling en haar tweedelijns risicopartners.

Belangrijkste strategische risico's en kansen Stedin Groep 2021

We geven een overzicht van onze belangrijkste risico's en kansen en beschrijven onze top 5 risico's. Onze financiële verslaggevingsrisico's zijn nader toegelicht in de onderdelen Schattingen, aannames en veronderstellingen. De risico's die de financiële instrumenten betreffen, staan in de paragraaf Beheersing van financiële risico's van de jaarrekening. Het proces van strategische risico's wordt verder toegelicht in de paragraaf Risicomanagement.

Koppeling risico's aan strategische speerpunten en materiële onderwerpen

Risico	Categorie	Materiële onderwerpen	Strategische speerpunten			Ontwikkeling t.o.v. 2020
			 Beter netbeheer	 Energietransitie mogelijk maken	 Duurzame bedrijfsvoering	
① Cyberaanval met schade aan maatschappij en bedrijfsvoering	Operationeel	Leveringszekerheid - Slimme netten, datatechnologie - Veiligheid en security	•	•	•	⬆
② Toenemende druk om op langetermijn de 'A'-categorie creditrating (bij S&P) in stand te houden	Financieel	Investeringszekerheid - Financieel, economische prestaties - Betaalbare en efficiënte dienstverlening		•	•	⬆
③ Grotere kans op vervangingsgolf van verouderde assets	Strategisch	Leveringszekerheid - Investeringszekerheid in onze netten - Financieel, economische prestaties	•	•	•	⬆
④ Niet beschikken over voldoende mensen met de juiste competenties	Operationeel	Investeringszekerheid in onze netten - Goed werkgeverschap		•	•	⬆
⑤ Niet genoeg aansluit- en transportcapaciteit	Strategisch	Klanttevredenheid - Stakeholder dialoog en omgeving - Investeringszekerheid in onze netten	•	•		⬆
⑥ IT/OT-landschap ontoereikend voor de toekomst	Strategisch	Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•	•	⬆
⑦ Onzekerheid implicaties veranderende (E&G) wet- en regelgeving (NL en/of EU)	Compliance	Stakeholderdialoog en omgeving - Investeringszekerheid in onze netten	•			⬆
⑧ Beschikbaarheid en kwaliteit data niet op orde	Operationeel	Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•		⬆
⑨ Dienstverlening op kerntaken onvoldoende op orde	Operationeel	Klanttevredenheid - Leveringszekerheid	•			⬆
⑩ Gasinvesteringen lastig te plannen	Strategisch	Financieel, economische prestaties - Betaalbare en efficiënte dienstverlening			•	⬆
⑪ Drukke in buitenruimte en ondergrond	Operationeel	Investeringszekerheid in onze netten		•		⬆
⑫ Te hoge (eigen) milieu-belasting (footprint)	Strategisch	Positieve impact op mens en milieu			•	⬆
⑬ Sturing op cultuurwaarden, gedrag onvoldoende effectief	Strategisch	Goed werkgeverschap			•	⬆
⑭ Grootchalige terughaal van producten	Operationeel	Positieve impact op mens en milieu - Leveringszekerheid	•		•	⬆
⑮ Impact van ongevallen gerelateerd aan Stedin Groep	Veiligheid	Veiligheid en security			•	⬆
⑯ Milieuverontreiniging van de omgeving	Compliance	Positieve impact op mens en milieu			•	⬆
⑰ Onduidelijkheid duur beschikbaarheid communicatienetwerk	Operationeel	Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•		⬆
⑱ Materiaalschaarste	Operationeel	Investeringszekerheid in onze netten		•		⬆

+ Nieuw in 2021 / = Gelijk t.o.v. 2020 / ⬆ Gestegen t.o.v. 2020 / ⬇ Gedaald t.o.v. 2020

Koppeling kansen aan strategische speerpunten en materiële onderwerpen

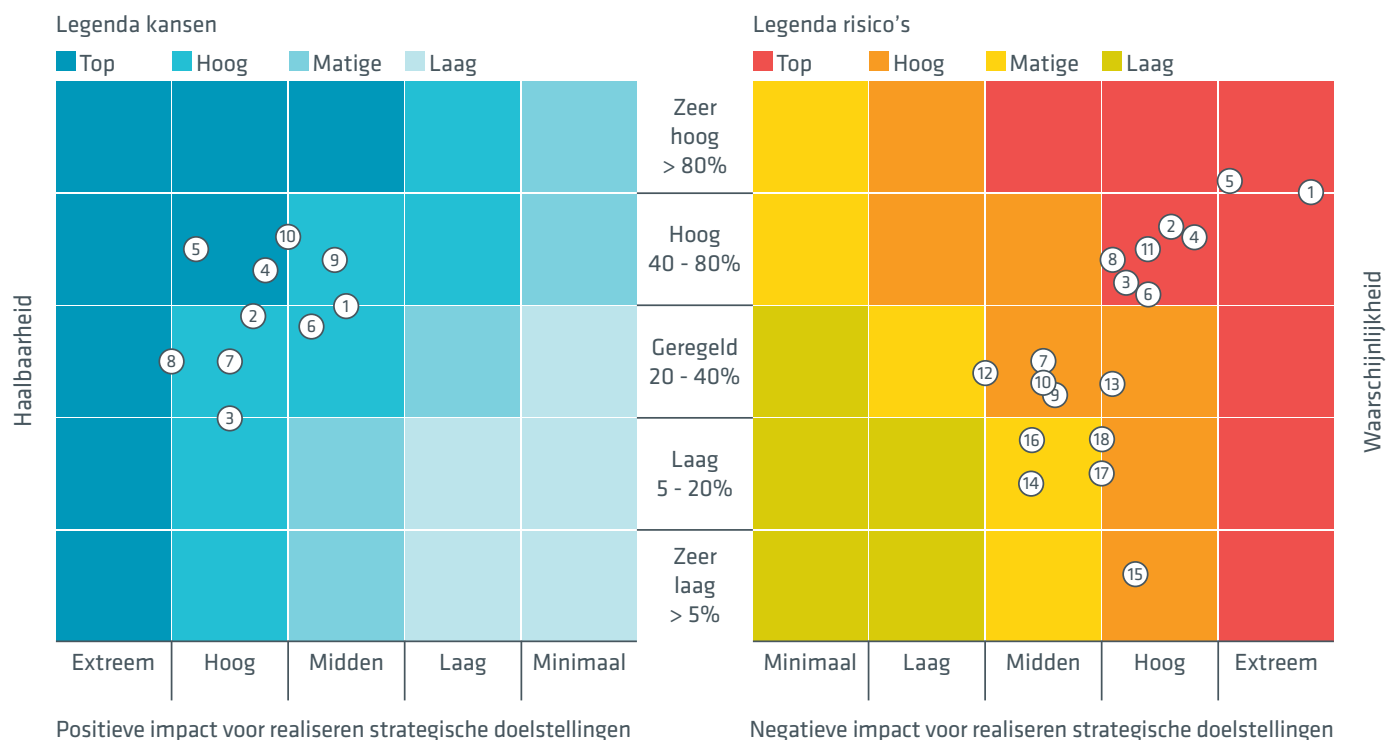
Kans	Materiële onderwerpen	Strategische speerpunten			Ontwikkeling t.o.v. 2020
		 Beter netbeheer	 Energietransitie mogelijk maken	 Duurzame bedrijfsvoering	
① Strategische leveranciersrelaties aangaan	Stakeholderdialoog en omgeving - Positieve impact op mens en milieu			•	⊕
② Ontwikkelen en inzetten van disruptieve technologieën en methoden	Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•		⊕
③ Tariefstructuur van de toekomst	Financieel, economische prestaties - Betaalbare en efficiënte dienstverlening	•		•	⊕
④ Toepassing nieuwe energiedragers	Investerings in onze netten - Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•		⊕
⑤ Voorspelbaarheid investeringen vergroten door betere klantvraagvoorspelling*	Investerings in onze netten - Stakeholderdialoog en omgeving		•		⊕
⑥ Stedin profileren als onmisbare schakel in de energietransitie	Stakeholderdialoog en omgeving - Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•		⊕
⑦ Integrale afweging maken bij investeringen tussen elektriciteit, gas of toekomstige energievormen	Investerings in onze netten - Slimme netten, datatechnologie en innovatie		•		⊕
⑧ Toekomstbestendig netbeheer door datagedreven voorspellingen en besluitvorming	Slimme netten, datatechnologie en innovatie - Leveringszekerheid		•		⊕
⑨ Effectiever en efficiënter worden door ketengericht werken	Betaalbare en efficiënte dienstverlening - Financieel, economische prestaties	•		•	⊕
⑩ Verlagen maatschappelijke kosten door samenwerken in werkgebied	Betaalbare en efficiënte dienstverlening - Financieel, economische prestaties	•		•	⊕

* Dit is een voortzetting van de kans 'Stakeholders en klanten faciliteren en regie laten krijgen'.

Alle door ons vastgestelde in 2021 'Strategische risico's en kansen' komen terug in bovenstaande tabel.

Categorieën strategische risico's en kansen

Stedin Groep brengt haar strategische risico's en kansen onder in vijf categorieën, van laag tot top. Tijdens de evaluatie van de risico's en kansen zetten we de waarschijnlijkheid dat een risico of kans optreedt af tegen de mogelijke impact ervan op het behalen van onze drie strategische speerpunten. Dit heeft in 2021 geleid tot de onderstaande risicomatrix



1. Strategische leveranciersrelaties aangaan
2. Ontwikkelen en inzetten van disruptieve technologieën en methoden
3. Tariefstructuur van de toekomst
4. Toepassing nieuwe energiedragers
5. Voorspelbaarheid investeringen vergroten door betere klantvraagvoorspelling
6. Stedin profileren als onmisbare schakel in de energietransitie
7. Integrale afweging maken bij investeringen tussen elektriciteit, gas of toekomstige energievormen
8. Toekomstbestendig netbeheer door datagedreven voorspellingen en besluitvorming
9. Effectiever en efficiënter worden door ketengericht werken
10. Verlagen maatschappelijke kosten door samenwerken in werkgebied

1. Cyberaanval met schade aan maatschappij en bedrijfsvoering
2. Toenemende druk om op langetermijn de 'A'-categorie creditrating (bij S&P) in stand te houden
3. Grotere kans op vervangingsgolf van verouderde assets
4. Niet beschikken over voldoende mensen met de juiste competenties
5. Niet genoeg aansluit- en transportcapaciteit
6. IT/OT-landschap ontoereikend voor de toekomst
7. Onzekerheid over implicaties veranderende (E&G) wet- en regelgeving (NL en/of EU)
8. Beschikbaarheid en kwaliteit data niet op orde
9. Dienstverlening op kerntaken onvoldoende op orde
10. Gasinvesteringen lastig te plannen
11. Drukke in buitenruimte en ondergrond
12. Te hoge (eigen) milieubelasting (footprint)
13. Sturing op cultuurwaarden en gedrag is onvoldoende effectief
14. Grootschalige terughaal van producten
15. Impact van ongevallen die gerelateerd zijn aan Stedin Groep (intern en extern)
16. Milieuverontreiniging van de omgeving
17. Onduidelijkheid duur beschikbaarheid communicatienetwerk
18. Materiaalschaarste

Toelichting top 5 risico's: Core & More

In 2021 is gekozen voor een andere vorm van toelichting bij de belangrijkste risico's & kansen. Stedin Groep wordt steeds meer geconfronteerd met de beperkingen rondom de maakbaarheid van de energietransitie. Die complexiteit manifesteert zich op diverse terreinen. Daarom kiezen we er voor om in 2021 de belangrijkste vijf risico's rondom deze maakbaarheid uitvoeriger toe te lichten.

Risico's

Titel van risico:	① Cyberaanval met schade aan maatschappij en bedrijfsvoering
Risicobereidheid	Mijddend
Risico-inschatting	Top
Omschrijving: De infrastructuur van Stedin is vanwege de strategische positie, het maatschappelijke en economische belang een aantrekkelijk doelwit voor cyberaanvallen. Als gevolg van technologische ontwikkelingen en de steeds groter wordende afhankelijkheid van digitalisering neemt de kans op een cyberaanval verder toe. Een cyberaanval kan grote gevolgen hebben voor de dienstverlening van Stedin en van haar stakeholders. Vitale infrastructuur en daarmee de stabiliteit van het energienet kunnen in gevaar komen. Oorzaken: Statelijke actoren: ruim gefinancierd en goed georganiseerd, al dan niet direct gerelateerd aan buitenlandse mogendheden, acteren vanuit politieke motieven. - Hacktivisten (incl. terroristische organisaties): acteren vanuit politieke, sociale of andere activistische motieven. Doen vanwege hun ideologische motivatie gerichte aanvallen op Stedin vanwege haar maatschappelijke relevantie. - Georganiseerde criminaliteit: opererend vanuit economische motieven, maakt gebruik van o.a. ransomware. Richt zich op persoonsgegevens of oneigenlijke financiële transacties. - Medewerkers en leveranciers: hebben vanuit werkzaamheden vaak toegang tot het interne netwerk. Vanuit deze positie kunnen ze bedoeld of onbedoeld schade aanrichten. - Script kiddies: gebruik van een op internet gepubliceerde code voor het uitvoeren van niet-geavanceerde aanvallen. Hier speelt onderlinge competitie en bijzondere interesse in het security-onderwerp een belangrijke rol. Gevolgen: Discontinuïteit door uitval van (delen van) infrastructuur en verlies van controle over de levering van energie. - Kwaliteit en efficiëntie van dienstverlening en verlies van controle over eigen data en informatiesystemen. - Een cyberaanval vertraagt de rol die Stedin in de energietransitie vervult. - Verlies van controle over schakelapparatuur kan leiden tot ernstig persoonlijk letsel. - Zeer hoge herstelkosten: financiële gevolgschade voor Stedin Groep en de maatschappij. Hoe hebben we hierop ingezet: We werken aan integrale security die de gerelateerde vakgebieden verbindt. Aan de hand van internationaal erkende standaarden reduceert Stedin haar kwetsbaarheden voor dreigingen vanuit de buitenwereld, vanuit het oogpunt van preventie, tijdige detectie en de daaruit voortkomende actie. Stedin hanteert voor cybersecurity de beproefde Deming-cyclus voor continue verbetering, waarbij wij onszelf regelmatig laten toetsen door externe specialistische partijen aan de hand van de ISO27001-norm. Binnen Netbeheer Nederland leveren we een constructieve bijdrage bij het vormen van de Europese Netwerkkode. Daarnaast werken we op het gebied van cybersecurity intensief samen met andere organisaties in zowel de private als de publieke sector. Op Europees niveau doen we dit via het European Network for Cyber Security (ENCS) met andere buitenlandse netbeheerders. Op nationaal niveau werken we onder andere samen met de Cyber Security Raad, de Commissie Vitale Infrastructuur van VNO/NCW, Netbeheer Nederland en het Nationaal Cyber Security Centrum. Met deze organisaties delen wij kennis over dreigingen en maatregelen, werken we samen aan standaarden en aan onderlinge ondersteuning in geval van een daadwerkelijke dreiging. Oefeningen, zoals de grootste Nederlandse cybercrisisoefening ISIDOOR, zijn hier een wezenlijk onderdeel van. Meer over de impact van dit risico is te lezen in het hoofdstuk 'Veiligheid en security'.	

Titel van risico:	② Toenemende druk om op langetermijn de 'A'-categorie creditrating (bij S&P) in stand te houden
Risicobereidheid	Mijddend
Risico-inschatting	Top
Omschrijving: De energietransitie mogelijk maken en het faciliteren van de sterk groeiende (digitale) economie zorgen voor een oplopend investeringsniveau voor Stedin Groep. Het huidige reguleringsmodel sluit niet voldoende aan op de financiële uitdagingen die met deze groei gepaard gaan: Het voorziet in een compensatie voor de gemaakte kosten inclusief een redelijk rendement. Deze vergoeding ontvangt Stedin Groep echter over een langere tijd, terwijl de investeringen op dit moment moeten plaatsvinden. Door het verschil in uitgaande en inkomende kasstromen neemt de druk op onze creditrating toe. Deze druk is deels verlicht door een kapitaalbijdrage van de aandeelhouders van Stedin Groep in 2021, maar er zal in de komende jaren meer eigen vermogen moeten worden uitgegeven om de balans te versterken. Oorzaken: Oplopend investeringsniveau - Impact methodebesluit - Investerings moeten nu worden gefinancierd, terwijl de vergoeding voor deze investeringen met een vertraging de komende jaren binnenkomt. Gevolgen: Niet in staat om de gewenste A-creditatie in de 'A'-categorie (S&P) te behouden, waardoor de vermogenskostenvoet waarschijnlijk zal stijgen en het ten alle tijden toegang hebben tot de kapitaalmarkt niet kan worden gegarandeerd. - Verkleining van de investeringsruimte en daarmee toenemende druk op het uitvoeren van de kerntaken van Stedin Groep. Hoe hebben we hierop ingezet: Versterken eigen vermogen: In 2021 is het eigen vermogen versterkt met € 200 miljoen. Er is gekozen voor uitgifte van preferente aandelen. Op deze uitgifte is ingetekend door bestaande aandeelhouders. Als onderdeel van de versterking hebben we ook afspraken gemaakt met de aandeelhouders over een vervolgtraject. Daar geven we op dit moment invulling aan. Ook is er gestart met een herijking van de langetermijnfinancieringsstrategie (tot medio 2029). Daarbij kijken we breed naar mogelijkheden in governance en aandeelhoudersstructuur om onze financiële positie verder te versterken. Regulering: Stedin Groep voert individueel, maar ook samen met de andere landelijke en regionale netbeheerders continu gesprekken over deze problematiek met de betrokken stakeholders. In 2021 is het nieuwe methodebesluit voor de reguleringsperiode 2022 tot en met 2026 bekend geworden. De ACM geeft daarin enerzijds meer financiële ruimte aan de netbeheerders door het doorvoeren van diverse wijzigingen op de manier waarop de netbeheerders de toegestane inkomsten mogen bepalen. Doordat echter de rendementsvergoeding sterk daalt ten opzichte van de vorige reguleringsperiode, is de geboden financiële ruimte niet toereikend om de financiële uitdaging weg te nemen. Alternatieve financieringsmogelijkheden: Naast het vervolgtraject met de bestaande aandeelhouders zijn we gestart met gesprekken met mogelijk nieuwe aandeelhouders. Meer over de impact van dit risico is te lezen in het hoofdstuk 'Financieel, economische prestaties'.	

Titel van risico:	③ Grotere kans op een vervangingsgolf van verouderde assets
Risicobereidheid	Neutraal
Risico-inschatting	Top
Omschrijving: Als gevolg van het huidige vervangingsbeleid neemt de gemiddelde leeftijd van onze assets toe. Hierdoor ontstaat het risico dat de toekomstige netperformance zal verslechteren. Indien het huidige beleid voortgezet zou worden, neemt het risico op een vervangingsgolf toe. Vanwege het mogelijke aantal van deze te vervangen assets, zal het in de praktijk niet mogelijk zijn om deze vervangingen snel af te bouwen. Dit zal dan resulteren in een groei aan storingen die een negatieve impact hebben op onze klanten en omgeving, en daarnaast zullen leiden tot zeer hoge herstelkosten. Oorzaken : Leeftijdssamenstelling net - Terughoudend vervangingsbeleid en door het wegvallen van support van de leveranciers - Beperkte kwaliteit van beschikbare informatie. Gevolgen : Mogelijke vervangingsgolf - Een hogere omvang kwaliteitsinvestering - Een grotere uitdaging om dit werk te realiseren (technische personeel en financiering) Hoe hebben we hierop ingezet: Toestands- en risicoanalyse: Jaarlijks maken we een toestandsanalyse van de assets van Stedin. Deze toestands- en bijbehorende risicoanalyse zijn input voor het Strategisch Investerings Plan: in dit meerjaren investeringsplan is deze mogelijke vervangingsgolf geïdentificeerd. We volgen de ontwikkelingen door de tijd heen en de risico's zijn deels gemitigeerd. In de afgelopen jaren hebben we namelijk ingezet op datagedreven onderhoud en vervanging via advanced analytics. Daarmee verwachten we dat de risico-ontwikkeling van de netten afneemt. Nu we dit redelijk breed hebben ingezet voor onze asset base, zien we dat deze mitigatie onvoldoende is om de veroudering in onze netten volledig te voorkomen. Naast het opstellen van een aantal meerjarenplannen voor het vervangen van de assets zijn diverse initiatieven binnen onze veranderprogramma's System Operator en Duurzame Energietransitie genomen om dit risico beter te beheersen. Van belang is en blijft de beschikbaarheid en kwaliteit van de benodigde data. Daarnaast wordt momenteel onderzocht wat de meest kosteneffectieve maatregelen zijn om de toenemende veroudering van de netten te voorkomen. Overige activiteiten zijn: - Deelname in stichting Ksandr: hier delen we met TenneT en de andere regionale netbeheerders kennis over verouderde assets. Ook voeren we gesprekken met leveranciers van de assets en maken we afspraken over het op voorraad nemen van componenten wanneer assets uit gebruik genomen worden. De dossiers bij Ksandr zijn uitgebreid en vollediger gemaakt. - Portfolioplanning en transitieplanning: Portfolioplanning heeft als doel transitieplanning en vervangingen slim te combineren. Slim combineren gaat om het afstemmen tussen vervangingen vanuit kwaliteit (onderhoud) en vanuit capaciteit (uitbreiding) Bijvoorbeeld het vervangen van een oude kleine transformator met een grotere nieuwe in plaats van een kleine transformator. Insteek is om de transitieplanning mee te laten liften met wat nodig is om de kwaliteit van de assets te borgen, zodat de vervangingsgolf afneemt. Meer over de impact van dit risico is te lezen in de paragraaf 'Leveringszekerheid'.	

Titel van risico:	④ Niet beschikken over voldoende mensen met de juiste competenties
Risicobereidheid	Mijdend
Risico-inschatting	Top
Omschrijving: Als gevolg van de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt bestaat het risico dat we op termijn niet meer voldoende personeel met de juiste (technische) competenties hebben om onze strategische doelen waar te maken. Oorzaken : Grote arbeidsmarktconcurrentie, steeds minder technici op de arbeidsmarkt, weinig zicht op de nodige vaardigheden en aantallen voor de toekomst, Stedin als werkgever is onvoldoende bekend, in de doelstellingen van de organisatieonderdelen is onvoldoende focus op de energietransitie en het ontbreken van toereikende voorspellende modellen. Gevolgen: Stedin kan haar kerntaken onvoldoende uitvoeren, waardoor sprake is van: een verslechtering van kwaliteit en efficiëntie van dienstverlening, het niet kunnen waarmaken van onze rol om de energietransitie mogelijk te maken en een afname van medewerkerstevredenheid. Hoe hebben we hierop ingezet: Strategische personeels planning: Het Strategische Personeelsplan geeft inzicht en overzicht in de huidige en toekomstige functies en benodigde aantallen. Dit lost het tekort niet op, maar geeft ons een duidelijke routekaart waar we nu al moeten opleiden of aannemen om het toekomstige tekort te minimaliseren. Zelf opleiden: Binnen de Bedrijfschool leiden we technische collega's op voor instroom als monteur en doorstroom naar hogere technische functies. In 2021 is een slag gemaakt om de doorlopende leerlijnen in kaart te brengen. In combinatie met de inzichten uit het Strategische Personeelsplan kunnen we zo proactief inspelen op de schaarste van technici in Nederland en voor de netbeheerders. Dit betekent onder andere dat we ruim voordat we extra werk zien komen (ook bij pensioneringen) al nieuwe mensen aannemen en opleiden en/of uit onze eigen populatie mensen opleiden om klaar te staan voor vervolgstappen. Arbeidsmarktcampagne: De afgelopen jaren is een stevige investering gedaan in een arbeidsmarktcampagne. Stedin is neergezet als aantrekkelijke werkgever met intensieve betrokkenheid van eigen collega's. Communicatie via verschillende media is ingezet om specifieke doelgroepen te bereiken. Dit resulteert onder andere in een hoger bezoek van onze website werkenbijstedin.nl. Meer over de impact van dit risico is te lezen in het hoofdstuk 'Goed werkgeverschap'.	

Titel van risico:	⑤ Niet genoeg aansluit- en transportcapaciteit
Risicobereidheid	Neutraal
Risico-inschatting	Top
Omschrijving : Op basis van de klantvraagvoorspelling wordt de uitbreiding van onze elektriciteitsnetten gepland. Als de klantvraag significant sneller ontwikkelt dan verwacht of de uitvoering significant langer duurt dan gepland, kan het gebeuren dat onze netten niet tijdig zijn verzwaaard. We kunnen onze klanten dan wel een aansluiting aanbieden maar niet de benodigde transportcapaciteit. Daardoor kunnen we niet voldoen aan de klantwens. De klant moet dan zijn project aanpassen, uitstellen of annuleren. Ook loopt de realisatie van de klimaatdoelstellingen vertraging op als congestiemanagement niet mogelijk is. Als congestiemanagement wel mogelijk is, dan kan een deel van de klanten alsnog aangesloten worden waarbij voor het congestiegebied wel congestiemanagement moet worden toegepast. De verwachting is dat het toepassen van congestiemanagement kosten met zich mee zal brengen. Oorzaken: Doorlooptijden van verzoeken zijn o.a. door lange doorlooptijden van vergunningsprocedures voor ruimtelijke inpassing veel langer dan de doorlooptijden van projecten van onze klanten. - Er is een significante verhoging van de vraag door de SDE-subsidies (sinds 2016), snelle groei van het aantal aansluitingen voor wind, zonnepanelen, zon op dak en elektrische laadpunten. - De netconfiguratie in landelijke gebieden voorziet niet in grote volumes van opwek. - Beperkte maakbaarheid door begrensde investeringsruimte en krapte op de arbeidsmarkt. - Congestie bij TenneT. Gevolgen: Niet tijdig kunnen leveren volgens wens klant. - De klant moet zijn project aanpassen, uitstellen of annuleren. Vertraging van de realisatie van de energietransitie. - Reputatieschade op de kerntaak van de netbeheerder. - Claims van projectontwikkelaars en anderen. - Kosten van de tijdelijke oplossingen (marktgebaseerde flexibiliteit/congestiemanagement). Hoe hebben we hierop ingezet: Flexibiliteit voor vraag- en aanbodsturing: Stimuleren van het inzetten van flexibiliteit voor vraag- en aanbodsturing waardoor we netcapaciteit efficiënter uitnutten. Zo hebben we dit jaar diverse malen flexibiliteit afgeroepen in de Zuidplaspolder, waar tuinders met inzet van hun WWK helpen om de netbelasting binnen de toegestane grenzen te houden. - Verbeteren van systeemefficiëntie: Stimuleren van het verbeteren van systeemefficiëntie. Hiermee kunnen we netcapaciteit beter benutten door lokale opwek en afname te koppelen aan slimme locatiekeuzes en 'cable pooling' waarbij zowel zon als wind opwek wordt gecombineerd op één kabel om het rendement op een aansluiting te verhogen. - Actieve lobby voor verruiming van aansluitmogelijkheden: We lobbyen actief om netcapaciteit te realiseren voor andersoortige aansluitingen. Dit jaar hebben we de implementatie van amendementen op de Elektriciteitswet afgerond. Deze amendementen betreffen het opknipverbod voor zonneparken, cable-pooling en aanvullingen op de standaard aansluitmethoden. Deze maatregelen leiden er o.a. toe dat er meer duurzame opwek aangesloten kan worden en we beter gebruik maken van bestaande netcapaciteit. Deze amendementen zijn mede door een netbeheerderslobby tot stand gekomen. - Inzicht in netcapaciteit: Op de Stedin website worden kaarten gepubliceerd met de actuele netcapaciteit voor respectievelijk energieopwek en -afname. Zakelijke klanten kunnen daar zicht krijgen op eventuele beperkingen in de beschikbare netcapaciteit om plannen te realiseren. Voor de Regionale Energie Strategieën (RES) creëren we inzicht in de beschikbare netcapaciteit, inclusief de geplande netverzwaringen. Met kanskaarten tonen we waar nieuwe initiatieven het meest kansrijk zijn om te realiseren in een planningshorizon tot 2030. Dit levert overheden meer duidelijkheid over de haalbaarheid van hun RES-ambities tot 2030. Stedin zal in de komende jaren blijven investeren in het transparant maken van beschikbare en geplande netcapaciteit ter ondersteuning van de markt in het algemeen en die van landelijke en regionale programma's in de energietransitie in het bijzonder. - Ruimtelijke inpassing van netinfrastructuur: Met masterplannen maken we aan gemeenten en provincies duidelijk waar nieuwe infrastructuur nodig is. Op die manier willen we de doorlooptijd van de vergunningverstrekking verkorten, zodat nieuwe infrastructuur sneller beschikbaar is. Meer over de impact van dit risico is te lezen in het hoofdstuk 'Energietransitie mogelijk maken'.	

In control-verklaring

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

Wij hebben de opzet en de werking van het systeem gedurende 2021 gemonitord, geëvalueerd en besproken binnen het management en bestuur alsook met de raad van commissarissen. Monitoring en evaluatie heeft onder meer plaatsgevonden op basis van de periodieke monitoringrapportages van operationele risico's en controls, de business self-assessments resulterende in Letters of Representation en kwartaal-updates van de strategische risico's en kansen. Ook is rekening gehouden met de informatie uit rapportages vanuit de interne auditfunctie en externe accountant. Uit tussentijdse evaluaties zijn verbeterplannen gekomen welke deels al zijn doorgevoerd en deels nog zullen worden doorgevoerd. Het volledig doorvoeren van de herstelplannen zal leiden tot een meer aantoonbare en efficiënte beheersing van de bedrijfsvoering.

Wij verklaren dat:

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

Rotterdam, 17 februari 2022

Raad van bestuur,

Koen Bogers, CEO (voorzitter)

Danny Benima, CFO

Trudy Onland, COO

David Peters, CTO

Verslag raad van commissarissen

111	Verslag raad van commissarissen
116	Remuneratierapportage over 2021

Interview Doede Vierstra, voorzitter Raad van Commissarissen

Voor de Raad van Commissarissen stond 2021 in het teken van twee zaken: financiering van de energietransitie en de vernieuwing van een deel van de Raad van Bestuur. De financiering is een taai onderwerp, de vernieuwing van de RvB verliep voorspoedig.

‘De kring van aandeelhouders moeten we groter maken.’ Het is een zin die RvC-voorzitter Doede Vierstra graag gebruikt als het gaat om de financiering van de energietransitie. Een grotere kring van aandeelhouders is essentieel om ook in de toekomst voldoende financiering te verkrijgen. Het financieringsvraagstuk vraagt om een integrale benadering van verschillende partijen. Nieuwe aandeelhouders zoals bijvoorbeeld het Rijk, provincies of niet-aandeelhoudende gemeenten zijn nodig om de financiële positie van Stedin te versterken en de benodigde investeringen te kunnen doen. ‘We kunnen van onze regionale aandeelhouders niet verwachten dat ze deze grote last alleen op hun schouders nemen. Bovendien speelt het belang dat we dienen, het faciliteren van de energietransitie, zowel regionaal als nationaal. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid.’ De kapitaalstorting van € 200 miljoen door de huidige aandeelhouders medio 2021 ziet Doede als een belangrijke stap. ‘We zijn erg blij met het commitment dat we hebben gekregen. En we gaan door.’

Discussie op nationaal niveau

In de discussie over het Methodebesluit van de ACM heeft Stedin zich duidelijk laten horen. Doede juicht dat toe. ‘Ook die discussie, over hoe we de energietransitie en tegelijkertijd de reguliere business organiseren, moeten we op nationaal niveau voeren,’ vindt Doede, ‘en als die discussie scherper wordt, dan is dat misschien ook maar goed. Samenwerking is belangrijker dan ooit. Het gaat immers over de duurzame toekomst van Nederland. Als land moeten we de belemmeringen wegnemen om die slag te maken. We moeten uitkijken dat de wal het schip niet keert.’ De eerste capaciteitsproblemen in ons verzorgingsgebied ziet Doede dan ook als zorgelijk. ‘Dat is natuurlijk iets wat je niet wilt.’

Netbeheerders sleutel in energietransitie

Als trend ziet Doede dat de rol van de netbeheerder cruciaal wordt. ‘Inmiddels zijn wij de sleutel in de energietransitie geworden vanwege onze infrastructuur. Hoewel we duidelijke prioriteiten stellen, is onze keuzevrijheid als netbeheerder natuurlijk maar beperkt, omdat we een wettelijke taak hebben. De wet zegt: wie het eerst komt, wie het eerst maalt. We behandelen klanten op volgorde van binnenkomen en handelen non-discriminatoire. Tegelijkertijd willen we voldoen aan de eisen en verwachtingen van klanten.’ Stedin moet in staat gesteld worden om deze uitdagingen aan te gaan en om deze sleutelrol te vervullen,’ vindt hij. ‘We zijn een bedrijf dat veerkrachtig vooruit wil’. Met de juiste middelen zijn we in staat om enorme stappen te zetten als Nederland op het gebied van verduurzaming.’ Een uitdaging daarbij is goed technisch personeel. ‘Zelf opleiden is de beste manier. Ik ben dan ook erg blij met de resultaten van onze Bedrijfsschool. Het stemt me positief dat we met ons initiatief zo veel goed personeel weten op te leiden, al hebben we nog meer nodig.’ Een mooi hoogtepunt is dat Stedin de verkiezing ‘Vitaalste Vakbedrijf 2021’ won. Ook dat laat zien dat Stedin een aantrekkelijke organisatie is om voor te werken.

Wijzigingen RvB

Van een andere orde dan de energietransitie zijn de wijzigingen in de Raad van Bestuur. Doede: ‘Voor een RvC is het aanstellen van nieuwe RvB-leden een zeer belangrijke taak. En dit jaar waren er zelfs twee aanstellingen, van CEO Koen Bogers en van COO Trudy Onland. Als RvC denken we diep na over het leiderschap dat momenteel voor Stedin nodig is. Wij kijken of de kandidaat in het team past, zodat daarmee in de RvB de juiste mix van kwaliteiten, kennis en ervaring heeft. Alles doet ertoe en het geheel moet kloppen. Want financiering is belangrijk. Wet- en regelgeving zijn belangrijk. Maar het zijn de mensen waar het om draait. Als RvC zijn we erg tevreden met de aanstellingen en hebben we veel vertrouwen in dit team.’

Nieuw spoorboekje

Een hoogtepunt voor Doede was dit jaar dan ook een tweedaagse met de RvC en RvB, met een bedrijfsbezoek aan DNWG/Enduris in Zeeland. ‘Daar hebben we de operatie bezocht en de piketpalen geslagen voor de komende periode.’ Voor 2022 ziet Doede als belangrijke taak om de strategie voor 2023-2027 te formuleren. ‘Dat wordt ons spoorboekje voor de komende jaren. Als Stedin zitten we in een belangrijke fase. Ik heb er veel zin in om gezamenlijk een goed doortimmerd en gedragen plan te maken.’

Verslag raad van commissarissen

In dit verslag geeft de raad van commissarissen (RvC) een toelichting op de manier waarop zij haar rol als toezichthouder, adviseur en werkgever van de raad van bestuur (RvB) heeft vervuld in 2021.

Dit jaar heeft grotendeels in het teken gestaan van de uitdagingen die de energietransitie met zich meebrengt en de financiering daarvan. Bij de uitoefening van onze taken richten wij ons op waardecreatie op de langetermijn. Daarnaast ging veel tijd en aandacht uit naar de zoektocht naar een nieuwe CEO en COO. Ook is in 2021 de CTO herbenoemd.

Een aantal specifieke onderwerpen die in 2021 de revue zijn gepasseerd, lichten we hieronder toe.

Onderwerpen

Strategie

De voortgang op de strategie, langs de drie strategische speerpunten, is regelmatig onderwerp van gesprek in de RvC. De strategische speerpunten zijn vertaald naar tien heldere doelen die ook komend jaar centraal staan. Aan de hand van een strategisch dashboard informeert Stedin de RvC over de uitvoering en de voortgang op de geformuleerde doelstellingen. Veel van de taken op het gebied van goed netbeheer en de energietransitie komen vanuit de klantvraag.

Er wordt regelmatig in meer detail stilgestaan bij een strategisch onderwerp in de RvC-bijeenkomsten. De jaarlijkse tweedaagse sessie biedt ons de gelegenheid voor extra verdieping. Dit jaar hebben we in een sessie uitgebreider stilgestaan bij marktfacilitering, regulering en de administratie van het energiesysteem. Door de energie-



De raad van commissarissen van Stedin Groep met van links naar rechts Annie Krist, Theo Eysink, Doede Vierstra, Arco Groothedde en Hanne Buis.

transitie wijzigt het energiesysteem en daarom ook de wijze waarop Stedin de marktpartijen faciliteert. Er is stilgestaan bij wat dit betekent voor het werk van de afdeling Markt en hoe die de toekomstige ontwikkelingen voorbereidt. Bij het verdiepingsonderwerp regulering is stilgestaan bij de knelpunten die ontstaan nu de stijgende kosten van de energietransitie de discrepantie tussen toename van de kosten en de omzet vergroten. Dit resulteerde onder andere in het traject langetermijnfinanciering samen met onze aandeelhouders.

Andere verdiepingsonderwerpen waar gedurende het jaar bij is stilgestaan waren de Energiewet (die de huidige elektriciteits- en gaswet vervangt) en de Transportcapaciteit; ook in het verzorgingsgebied van Stedin is helaas op enkele plekken sprake van congestie.

Bedrijfsbezoek DNWG

Tijdens de tweedaagse sessie is ook ruimte geweest voor een bezoek aan collega's bij DNWG. Door dit bezoek heeft de RvC beter inzicht gekregen in het effect van de voor Stedin belangrijke strategische thema's op de dagelijkse praktijk. Voorbeelden zijn de energietransitie en de integratie van DNWG en Stedin.

Herijking strategie

Vooruitkijkend naar 2022 is een belangrijk thema de herijking van de strategie voor de periode 2023-2027. De huidige strategie loopt namelijk tot en met 2022. Dit jaar is er een team met nieuwe RvB-leden gestart dat intensief aan de slag gaat, ook met onze aandeelhouders, om de strategie voor de komende jaren uit te werken om te komen tot een goed en gedragen plan.

Samenstelling raad van bestuur

In 2021 vonden er belangrijke wijzigingen plaats binnen de RvB. In september 2020 was het aanstaande vertrek van de voormalige CEO Marc van der Linden bekendgemaakt. Opvolging in die functie en de zoektocht naar een nieuwe COO vormden belangrijke taken voor de RvC in 2021. Inmiddels is de invulling van deze posities een feit en is met de komst van Koen Bogers (CEO) en Trudy Onland (COO) de RvB weer compleet. Ook is het herbenoemingsproces van David Peters (CTO) in 2021 afgerond en start zijn volgende termijn per januari 2022. Inmiddels hebben de nieuwe RvB-leden uitgebreid kennisgemaakt met de aandeelhouders en andere gemeenten. Daarnaast zijn de RvC en de voltallige RvB tijdens de tweedaagse sessie in juli intensief met elkaar opgetrokken. De RvC is erg tevreden dat de juiste mensen gevonden zijn en heeft er alle vertrouwen in dat de RvB haar

uitdagende taak om aan het roer te staan van Stedin in deze roerige tijden goed zal vervullen.

Financiering energietransitie

Om de energietransitie te financieren, heeft Stedin een forse kapitaalbehoefte. Die wordt langs verschillende wegen ingevuld. In 2021 is dit onderwerp van langetermijnfinanciering veelvuldig besproken in de RvC en tussen de RvB en de RvC. We zijn verheugd dat dit heeft geresulteerd in een succesvolle kapitaalstorting van € 200 mln. door de aandeelhouders en uitgifte van cumulatief preferente aandelen. Dit was een belangrijke stap. Gelet op de forse kapitaalbehoefte moeten we als Stedin zoeken naar een bredere basis van bijdragen aan de financiering van Stedin. De RvC signaleert verder dat de regelgeving en het nieuwe methodebesluit achter de realiteit aanlopen. Die realiteit is dat Stedin proactief investeert en dat de huidige reguleringsmethodiek daar onvoldoende rekening mee houdt. Samenwerking op alle fronten is in dat verband van groot (nationaal) belang, omdat deze problematiek de duurzame toekomst van Nederland aangaat en het kostenplaatje van de energietransitie gigantisch is.

Stakeholdermanagement & de rol van de RvC als "maatschappelijke antenne"

Stedin is een uniek bedrijf. Niet in de laatste plaats vanwege de grote diversiteit aan stakeholders die een belang hebben bij het welvaren van Stedin. Een belangrijke rol voor de RvC is om als maatschappelijke antenne van Stedin op te treden en erop toe te zien dat bij het nemen van beslissingen de maatschappelijke belangen in het algemeen, en die van stakeholders in het bijzonder, zorgvuldig worden afgewogen. Daarbij heeft de RvC oog voor de verschillende rollen die stakeholders kunnen vervullen. Zo heeft een aandeelhouder van Stedin niet alleen een financiële relatie, maar onder andere ook een politieke relatie en een klantrelatie met het bedrijf. Inzoomend op een aantal belangrijke stakeholders, is Stedin samen met Alliander en Enexis actief richting de landelijke politiek om ervoor te zorgen dat er oog komt en blijft voor de belangen van netbeheerders. Ook richting toezichthouder ACM is de positie van Stedin helder voor het voetlicht gebracht en zijn er verbetermogelijkheden voor het methodebesluit geadresseerd. Op alle fronten schakelen we met stakeholders en daarbij is het belang van Stedin zichtbaar gemaakt.

Klimaat, Energietransitie & Duurzaamheid

In 2021 werd eens te meer duidelijk hoe groot het belang is om een oplossing te vinden voor de klimaatproblematiek. De energietransitie en inzet van duurzame energiebronnen zijn

daarvoor noodzakelijke voorwaarden. Op mondiaal, Europees en nationaal niveau wordt daarom het tempo van besluitvorming en uitvoering van maatregelen opgeschroefd. In dat verband ziet de RvC dat de netbeheerders en dus ook Stedin een nieuwe sleutelrol vervullen om de tempoversnelling in de energietransitie mogelijk te maken. Dat vraagt van Stedin dat zij op tijd de juiste investeringen kan doen, dat die investeringen verantwoord kunnen worden gefinancierd en dat wet- en regelgeving de invulling van een nieuwe sleutelrol toelaat. Het is van groot belang dat Stedin via haar netten de energietransitie kan faciliteren en dat wordt voorkomen dat het netwerk een knelpunt vormt. Dat Stedin in 2021 voor het eerst capaciteitsbeperkingen moest rapporteren, is een vervelende maar te verwachten gebeurtenis. Een toekomstbestendig net en dito netbeheer zijn immers een voorwaarde voor een (versnelde) energietransitie. Stedin neemt daarin haar verantwoordelijkheid zoals ook blijkt uit het elektrificeren van het eigen wagenpark en het verkleinen van de eigen footprint. Zo heeft de RvC in 2021 goedkeuring gegeven aan de uitgifte van de tweede groene obligatie van Stedin Groep. Dit past in de strategie voor duurzame bedrijfsvoering.

Veiligheid

De RvC constateert dat alle inspanningen die de laatste jaren zijn geleverd op het gebied van veiligheid voor alle betrokkenen inclusief die van onze klanten en de omgeving, niet zonder resultaat zijn. Ook in 2021 zijn de veiligheidsratio's goed. De RvC monitort de veiligheid binnen het bedrijf via een periodiek dashboard. Het veiligheidsbewustzijn in brede zin krijgt veel aandacht binnen het bedrijf, door de uitvoering van het meerjarenveiligheidsprogramma HRO (High Reliability Organization). De RvC onderschrijft het belang van dit programma voor een bedrijf als Stedin.

Veerkrachtige medewerkers

Als knelpunt zien wij ook als RvC de schaarste aan technisch personeel. Stedin heeft goede stappen gezet met strategische personeelsplanning. Ook investeert Stedin actief in mensen. Stedin heeft onder andere met haar Bedrijfs-school veel mogelijkheden om eigen opleidingen te bieden. We zijn er dan ook trots op dat ook dit jaar weer 208 medewerkers opgeleid zijn tot monteur.

Werkgeversrol RvC

In 2021 heeft de RvC functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van de RvB waarin onder andere de voortgang van het jaarplan, realisatie van de strategie en persoonlijke ontwikkeling ter sprake zijn gekomen.

Andere belangrijke onderwerpen

Naast de onderwerpen die hierboven zijn uitgelicht, heeft de RvC aan de volgende onderwerpen aandacht besteed:

- De voorbereiding van de aandeelhoudersvergaderingen
- Prioritering en vaststelling van de materiële onderwerpen en materialiteitsmatrix van Stedin Groep
- Goedkeuring van het internal audit jaarplan
- Public affairs
- Cybersecurity

Samenstelling, werkwijze en vergaderingen

De RvC heeft in 2021 vijf reguliere vergaderingen gehad, twee die specifiek ten dienste stonden van het (half)jaarbericht en een aantal extra ingelaste vergaderingen over de langetermijnfinanciering. De reguliere vergaderingen zijn steeds voorafgegaan door een besloten overleg van de RvC. Bij de RvC-vergaderingen was de gehele RvB aanwezig. De agenda voor de vergaderingen is voorbereid door de secretaris, in samenspraak met de RvB en de voorzitter van de RvC.

De RvC heeft in 2021 Elise Reedeker benoemd tot secretaris van de vennootschap m.i.v. 13 februari 2021. Zij is de opvolger van Suzanne van Nieuwenhuijzen.

Dick van Well is per 12 februari 2021 afgetreden als commissaris. De termijn van commissaris Theo Eysink liep tot 1 februari 2021; hij is op de Buitengewone Aandeelhoudersvergadering (BAvA) van 12 februari 2021 door de algemene vergadering herbenoemd voor een tweede termijn van 4 jaar.

Commissies

De RvC kent twee commissies: de auditcommissie en de (gecombineerde) selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie (SRB-commissie). De commissies bereiden de besluitvorming voor de RvC voor op het betreffende taakgebied en adviseren de RvC. De stukken en (concept)-notulen van de commissies zijn toegankelijk voor alle RvC-leden. In de eerstvolgende RvC-vergadering vindt terugkoppeling plaats van de commissies door de AC en SRB commissievoorzitter en vindt besluitvorming plaats.

Auditcommissie

Theo Eysink is de voorzitter van de Auditcommissie. De reguliere onderwerpen in de Auditcommissie zijn de interne risicobeheersings- en controlesystemen, cybersecurity, treasury, internal audit en compliance. Daarnaast was er dit jaar uitgebreid aandacht voor de langetermijnfinanciering,

het transformatieplan finance, de performancebenchmark van de netbeheerders en de doorontwikkeling van stuurinformatie. De vergaderingen, waarvan er in 2021 zeven zijn gehouden, worden standaard bijgewoond door de CFO, de manager internal audit en de externe accountant Deloitte. De Compliance Officer verschijnt ten minste twee keer per jaar als gast. Het reglement van de Auditcommissie staat op de website van Stedin Groep.

Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie

Hanne Buis is voorzitter van de Selectie-, remuneratie en benoemingscommissie. Veel aandacht ging naar de selectie van een nieuwe CEO en COO en de herbenoeming van de CTO. Daarnaast was de werving en selectie van een nieuwe commissaris een onderwerp; conform de governance-afspraken heeft hierover afstemming plaatsgevonden met de delegatie van aandeelhouders. Andere onderwerpen betroffen onder meer de permanente educatie voor commissarissen, zelfevaluatie en de aanpassing van de profielschets van de RvC (vastgesteld in de AvA van september 2020). De beloning van bestuurders en commissarissen over 2021, conform het vastgestelde beloningsbeleid en passend binnen de grenzen van de WNT, wordt beschreven in het hoofdstuk [Remuneratierapportage](#)

over 2021. Het reglement van de Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie staat op de website van Stedin Groep.

Zelfevaluatie en educatie

De zelfevaluatie is in 2021 in meerdere stappen uitgevoerd, daarbij begeleid door een externe facilitator. De uitkomsten van vragenlijsten en individuele gesprekken zijn tijdens de heisessie in juli aan de RvC gepresenteerd en besproken. De belangrijkste uitkomsten daarvan zijn gedeeld met de leden van de RvB. Dit heeft er onder meer geresulteerd in een betere invulling van de rol van de RvC als sparringpartner voor de RvB-leden.

Als commissarissen vinden wij het belangrijk om ons te blijven ontwikkelen. De wereld om ons heen verandert snel; om onze rol goed te kunnen vervullen, willen wij mee-veranderen. Er is voor gekozen om ons via een (op maat) opleidingsprogramma van Nyenrode te laten bijscholen in een tweetal modules (Ontwikkelingen Corporate Governance en Leiderschap in Transitieprocessen).

Onafhankelijkheid van commissarissen

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

Samenstelling RvC en rooster van aan- en aftreden

Naam	(Her)benoeming	Termijn eindigt per
drs. D.G. (Doede) Vierstra RC	20 september 2019	20 september 2023
mr. drs. H.L. (Hanne) Buis	21 september 2018	21 september 2022
T.W. (Theo) Eysink RA	12 februari 2021	12 februari 2025
ir. A.P.G. (Arco) Groothedde	30 september 2020	30 september 2024
drs. A.J. (Annie) Krist	13 april 2018	13 april 2022
ing. D. (Dick) van Well	30 januari 2017	12 februari 2021 (afgetreden)

De RvC hecht aan een diverse samenstelling. Tot september 2020 en na februari 2021 is de man/vrouw verhouding in de RvC 3/2.

Aanwezigheidspercentage RvC leden bij vergaderingen

Naam	RvC-vergadering	Audit-commissie	Selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie
Doede Vierstra	100%		100%
Hanne Buis	91%		100%
Theo Eysink	100%	100%	
Annie Krist	100%	100%	
Arco Groothedde	100%	100%	100%
Dick van Well	100%	100%	100%

De RvC is zodanig van samenstelling dat de commissarissen ten opzichte van elkaar, de RvB en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Er wordt volledig voldaan aan de onafhankelijkheidseis voor commissarissen vanuit de Corporate Governance Code. Voor wat betreft de onafhankelijkheid in de zin van de Elektriciteits- en Gaswet geldt voor een commissaris een (toegestane) uitzondering: Annie Krist is immers ook CEO van GasTerra.

Nevenfuncties melden RvC-leden bij de voorzitter en de secretaris van de RvC. Geen van de commissarissen overschrijdt het maximumaantal toezichthoudende functies bij Nederlandse grote vennootschappen of grote stichtingen. Het onderwerp 'nevenfuncties' is dit jaar besproken in de RvC-vergadering van 29 september 2021. In 2021 hebben er geen materiële transacties plaatsgevonden waarbij potentiële tegenstrijdige belangen van commissarissen aan de orde zijn geweest.

Contacten met de aandeelhouders

In 2021 zijn de contacten tussen Stedin en de aandeelhouders geïntensiveerd, voornamelijk in het kader van het traject over de langetermijnfinanciering. Vanuit de RvC zijn met name de voorzitter Doede Vierstra en Arco Groothedde nauw bij dit traject betrokken geweest, en heeft er regelmatig afstemming met de overige RvC-leden plaatsgevonden. Daarnaast is er met een afvaardiging van de aandeelhouderscommissie regelmatig contact over en betrokkenheid bij het proces van (her)benoeming van bestuurders. Er waren vier aandeelhoudersvergaderingen, waarvan er twee in digitale dan wel hybride vorm hebben plaatsgevonden. Deze aandeelhoudersvergaderingen zijn voorgezeten door de voorzitter van de RvC.

Contacten met de Ondernemingsraad

In het kader van een brede stakeholderafweging, hecht de RvC aan goed contact met de Ondernemingsraad. Tweemaal per jaar vindt een zogenoemd 'drieradenoverleg' plaats; in 2021 was dat in juli en in december. Naast de leden van de RvC zijn hierbij aanwezig de leden van de RvB en een vertegenwoordiging van de Ondernemingsraad. Thema's die in 2021 zijn besproken zijn stakeholdermanagement en cybersecurity. Bij het bespreken van de jaarcijfers door de Ondernemingsraad, is de voorzitter van de auditcommissie aanwezig geweest. Ook dit jaar is er op een prettige manier samengewerkt tussen OR, RvB en RvC. Met trots kunnen wij zeggen dat wij op een volwassen manier een intensieve relatie hebben met de medewerkers via de medezeggenschap. Over de Ondernemingsraad leest u meer in het hoofdstuk Vitale medewerkers in een veranderende omgeving.

Advies aan de aandeelhouders over de jaarrekening

De jaarrekening is door de RvB opgesteld en door Deloitte Accountants B.V. gecontroleerd en voorzien van een goedkeurend oordeel. De leden van de RvB en van de RvC hebben de jaarrekening getekend. De RvC legt de jaarrekening 2021 ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022, samen met het dividendvoorstel over het boekjaar 2021. Verder wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om kwijting (decharge) te verlenen aan de RvB voor het in het boekjaar 2021 gevoerde bestuur en aan de RvC voor het in hetzelfde jaar gehouden toezicht op het gevoerde bestuur.

Woord van dank

De raad van commissarissen spreekt zijn dank uit aan medewerkers, management, ondernemingsraad en raad van bestuur voor de grote betrokkenheid, professionaliteit en inzet. De aandeelhouders willen wij bedanken voor hun steun en vertrouwen in Stedin. Daarnaast gaat onze dank uit naar Judith Koole die, na haar afscheid als COO in 2020, in 2021 verantwoordelijk was voor specifieke strategische en bestuurlijke taken.

Tot slot een woord van dank aan voormalig RvB-voorzitter Marc van der Linden, die heeft gezorgd voor een soepele overdracht aan Koen Bogers, die per 1 juni de rol van voorzitter van de RvB heeft overgenomen. Wij wensen de RvB in de nieuwe samenstelling veel succes.

Rotterdam, 17 februari 2022

De raad van commissarissen

Doede Vierstra (voorzitter)
Hanne Buis
Theo Eysink
Arco Groothedde
Annie Krist

Remuneratierapportage over 2021

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

Beloningsbeleid

Het geldende beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur (RvB) is in 2020 vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Stedin Groep en is afgestemd op het algemene bezoldigingsmaximum van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het beloningspakket bestaat uit het vaste jaarinkomen, ter hoogte van 12 maandsalarissen plus 8% vakantie-uitkering en daarnaast een aantal overige beloningsbestanddelen die deels naar keuze van de RvB leden zijn. De overige beloningsbestanddelen omvatten de ABP-pensioenregeling, 30 vakantiedagen per jaar, collectieve ziektekosten- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, een onbelaste maandelijks kostenvergoeding en een 100% elektrische leaseauto. Het vaste jaarinkomen wordt, rekening houdend met het actuele WNT bezoldigingsmaximum, jaarlijks per 1 januari vastgesteld door de raad van commissarissen (RvC).

Het algemene WNT bezoldigingsmaximum is eveneens het uitgangspunt voor het honorarium van de leden van de RvC. In het beloningsbeleid voor de RvC is conform de WNT vastgelegd dat het honorarium voor de voorzitter van de raad 15% van het algemene WNT-bezoldigingsmaximum bedraagt en voor de leden van de RvC 10%.

Wet normering topinkomens

De WNT is van toepassing op de bedrijfsonderdelen Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. Als hoogste uitvoerende orgaan van Stedin Netbeheer kwalificeren de RvB leden op grond van de WNT als leidinggevende topfunctionarissen van Stedin Netbeheer B.V. De directeur van DNWG Groep N.V. kwalificeert als leidinggevende topfunctionaris van netbeheerder Enduris B.V.

Tot 1 juli 2021 waren de RvB leden in dienst van Stedin Netbeheer B.V. en kwalificeerden zij als topfunctionarissen *met* dienstbetrekking. Per deze datum is, in het kader van de Wet VET, hun dienstverband overgedragen naar Stedin Groep Personeels B.V. en kwalificeren zij op grond van de WNT als topfunctionaris *zonder* dienstbetrekking. De nieuwe CEO is direct bij aanvang van zijn dienstverband per 1 mei 2021 in

dienst getreden van Stedin Groep Personeels B.V. en daarom geldt Koen Bogers direct vanaf deze datum als topfunctionaris zonder dienstbetrekking. Het dienstverband van Trudy Onland is tegelijk met dat van de andere RvB leden per 1 juli 2021 overgedragen naar Stedin Groep Personeels B.V.

De directeur van DNWG Groep is, net als de RvB, in dienst van een personeels-B.V. en daarom kwalificeert ook hij voor de WNT als topfunctionaris zonder dienstbetrekking. Zijn werkzaamheden hebben voor 50% betrekking op Enduris en voor de overige 50% op het infrabedrijf DNWG Infra B.V. waarop de WNT niet van toepassing is. DNWG Staff B.V. is echter een gelieerde onderneming van Enduris B.V. Daarom wordt in de Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, naast de WNT bezoldiging die betrekking heeft op Enduris B.V., ook zijn totale bezoldiging inclusief DNWG Infra verantwoord.

De leden van de RvC van Stedin Groep kwalificeren op grond van de WNT als toezichthoudende topfunctionarissen. Zowel bij Stedin Netbeheer B.V. als Enduris B.V. is geen WNT-overgangsrecht van toepassing.

In verband met zijn vertrek als CEO van Stedin Groep heeft de RvC met Marc van der Linden afspraken gemaakt over de beëindiging van zijn dienstverband. Vanaf 16 juli 2021 heeft Marc van der Linden een sabbatical opgenomen waarmee per die datum zijn rol als topfunctionaris conform de WNT dienstverband is geëindigd. Effectief is het dienstverband beëindigd per 1 januari 2022. Aan Marc van der Linden is, conform het maximum dat op grond van de WNT is toegestaan, een beëindigingsvergoeding van € 75.000 toegekend en deze is tijdens zijn sabbatical in maandelijks termijnen aan hem uitgekeerd.

De verantwoording van de WNT-bezoldiging van Stedin Groep is onderdeel van de Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, [WNT verantwoording 2020 Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V.](#)

De WNT is niet van toepassing op overige medewerkers van Stedin Groep, want zij zijn in dienst van een personeels-B.V. en daarvoor geldt geen verplichting om overige functionarissen met een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag (de WNT norm van € 209.000 omgerekend naar de omvang van het dienstverband) te rapporteren. Omdat het wél op individuele basis openbaar maken van deze gegevens op grond van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in strijd kan zijn met hun privacy, rapporteren we deze gegevens niet. In

plaats daarvan benoemen we het aantal overige medewerkers waarvan de bezoldiging het individueel toepasselijk drempelbedrag overschrijdt. In 2021 had geen enkele medewerker van Stedin Groep een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag. Sinds de herziening van het beloningspakket van medewerkers direct onder de raad van bestuur per 1 januari 2019, is het aantal overschrijdingen teruggelopen van 5 in 2018 naar 0 in 2021. Die herziening was er mede op gericht nieuwe overschrijdingen te voorkomen en het aantal bestaande overschrijdingen te reduceren. Het maximum salaris, inclusief 8% vakantie-uitkering, voor functies die rapporteren aan de RvB bedroeg in 2021 € 165.000. Daarnaast hanteert Stedin Groep als maximum inleentarieff bij de tijdelijke invulling van senior managementfuncties het maximale WNT-uurtarief. In 2021 was dat maximaal € 199 per uur.

Op grond van artikel 4.2 WNT ziet Stedin Groep af van de verantwoording van specifieke bezoldigingsinformatie op grond van artikel 383 eerste lid en artikel 383c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Aan de bestuurders en commissarissen van Stedin Groep zijn geen rechten toegekend om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen. Aan de bestuurders en commissarissen van Stedin zijn evenmin leningen, voorschotten en garanties verstrekt door de vennootschap, haar dochtermaatschappijen en de maatschappijen waarvan Stedin de gegevens consolideert.

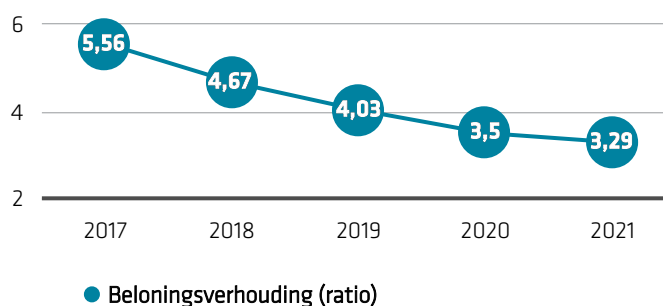
Beloningsverhoudingen

De beloningsverhouding tussen de hoogste beloning en de mediaan beloning is in 2021 voor het vierde jaar op rij gedaald. In 2021 bedroeg de ratio 3,29 en dat is 5,9% lager dan de 3,50 in 2020. De daling is wel minder groot dan in voorgaande jaren. De hoogste beloning is ten opzichte van die in 2020 licht gedaald. De daling van 5,9% wordt vrijwel volledig bepaald door de 5,7% stijging van de mediaan beloning.

De beloningsverhouding is vastgesteld aan de hand van het jaarloon pensioen van medewerkers die op 31 december 2021 in dienst zijn van Stedin Groep. Het jaarloon pensioen is een uniform en objectief beloningsbegrip dat onder andere bestaat uit 12 maanden fulltime salaris, 8% vakantie-uitkering en variabele uitkeringen, zoals de vergoeding voor wacht- en storingsdienst en eenmalige uitkeringen voor jubileumgratificaties en einde dienstverband.

Beloningsverhouding (ratio)

2017	5,56	-	basisjaar
2018	4,67	16,0%	lager t.o.v. 2017
2019	4,03	13,7%	lager t.o.v. 2018
2020	3,50	13,0%	lager t.o.v. 2019
2021	3,29	5,9%	lager t.o.v. 2020



Jaarrekening 2021

Jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten

Geconsolideerde balans

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

Enkelvoudige balans

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

Jaarrekening

In deze jaarrekening worden de financiële cijfers van Stedin Holding N.V. verantwoord over het gehele jaar 2021, met vergelijkende cijfers over 2020.

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

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2021	2020
Netto-omzet	4	1.265	1.216
Overige baten	5	14	13
Totaal bedrijfsopbrengsten		1.279	1.229
Personeelskosten	6	436	409
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	7	357	317
Overige bedrijfskosten	8	209	228
Geactiveerde productie eigen bedrijf	9	-207	-188
		795	766
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	10	360	334
Totaal bedrijfskosten		1.155	1.100
Bedrijfsresultaat		124	129
Financiële baten en lasten	11	-93	-56
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	12	1	-1
Resultaat voor belastingen		32	72
Belastingen	13	-11	-30
Resultaat na belastingen		21	42
Resultaatverdeling:			
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		17	12
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		4	30
Resultaat na belastingen		21	42

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

x € 1 miljoen	Toelichting	2021	2020
Resultaat na belastingen		21	42
Niet-gerealiseerde resultaten die niet via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld (na belastingeffecten)			
Aanpassing reële waarde netwerken gereguleerd	14, 23	176	-
Effect wijziging belastingtarief op herwaarderingsreserve	18, 23	-7	-29
Niet-gerealiseerde resultaten die wel via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld			
Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen / hedgekosten	33	22	-17
Recycling kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening		10	3
Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen / hedgekosten	18	-8	3
Effect wijziging belastingtarief op reserve kasstroom afdekkingen / hedgekosten	18	1	4
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		194	-36
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		215	6
Resultaatverdeling:			
Houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		17	12
Aandeelhouders Stedin Holding N.V.		198	-6
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		215	6

Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen	Toelichting	31 december 2021	31 december 2020
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	14	7.635	7.057
Immateriële vaste activa	15	92	93
Gebruiksrecht activa	16	73	81
Deelnemingen en joint ventures	17	-	4
Financiële vaste activa			
- Afgeleide financiële instrumenten	19	-	16
- Overige financiële vaste activa		14	16
Totaal vaste activa		7.814	7.267
Vlottende activa			
Activa aangehouden voor verkoop	12	4	-
Voorraden	20	51	51
Acute belastingvorderingen	29	-	3
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	21	165	165
Afgeleide financiële instrumenten	19	15	3
Liquide middelen	22	133	83
Totaal vlottende activa		368	305
TOTAAL ACTIVA		8.182	7.572
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.	23	2.764	2.390
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	506	501
Totaal groepsvermogen		3.270	2.891
Langlopende verplichtingen			
Personeelsvoorzieningen	24	9	11
Overige voorzieningen	25	15	24
Uitgestelde belastingverplichtingen	18	340	274
Afgeleide financiële instrumenten	19	64	84
Rentedragende schulden	26	2.736	2.893
Vooruitontvangen opbrengsten	27	876	787
Totaal langlopende verplichtingen		4.040	4.073
Kortlopende verplichtingen			
Personeelsvoorzieningen	24	4	3
Overige voorzieningen	25	3	5
Afgeleide financiële instrumenten	19	-	2
Rentedragende schulden	26	545	290
Acute belastingverplichtingen	29	12	-
Handelscrediteuren en overige schulden	28	308	308
Totaal kortlopende verplichtingen		872	608
TOTAAL PASSIVA		8.182	7.572

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen	Toelichting	2021	2020
Resultaat na belastingen		21	42
Aanpassingen voor:			
· Financiële baten en lasten in het resultaat	11	93	56
· Belastingen ten laste van het resultaat	13	11	30
· Resultaat deelnemingen en joint ventures		-1	1
· Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties (im)materiële en gebruiksrecht vaste activa	10	360	334
· Resultaat bij verkoop materiële en immateriële vaste activa		-	-1
· Mutatie werkkapitaal	36	-	3
· Amortisatie bijdrage aansluitkosten	27	-22	-21
· Afgeleide financiële instrumenten	33	6	22
· Mutatie voorzieningen en overige		-10	-11
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		458	455
Ontvangen dividend van geassocieerde deelnemingen en joint ventures		4	-
Betaalde rente*		-88	-58
Ontvangen rente		1	1
Ontvangen vennootschapsbelasting		1	10
Kasstroom uit operationele activiteiten		376	408
Verstrekke leningen		-10	-7
Aflossing verstrekke leningen		12	4
Investerings materiële vaste activa		-679	-614
Desinvesterings materiële vaste activa		-	1
Investerings immateriële vaste activa		-2	-1
Ontvangen bijdrage aansluitkosten	27	112	105
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-567	-512
Dividendbetalingen		-21	-52
Uitgifte preferente aandelen		200	-
Aflossen bestaande achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		-511	-
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		500	-
Betaling leaseverplichtingen		-17	-17
Vergoeding en kosten achtergestelde eeuwigdurende obligatielening en cumulatief preferente aandelen	23	-12	-16
Aflossing langlopende rentedragende schulden	26	-195	-
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	26	-2.800	-1.175
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	26	497	-
Opgenomen kortlopende rentedragende schulden	26	2.600	1.375
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		241	115
Mutatie liquide middelen		50	11
Saldo liquide middelen per 1 januari		83	72
Saldo liquide middelen per 31 december		133	83

* In de betaalde rente 2021 is de premie voor vervroegde aflossing van de USD en GBP leningen van € 38 miljoen opgenomen. De aflossing van de USD en GBP leningen is verwerkt als kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding NV.

x € 1 miljoen	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Herwaarderings-reserve	Wettelijke reserve	Reserve kasstroom afdekkingen	Hedge kosten reserve	Ingehouden resultaten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	Minderheidsbelangen	Totaal groepsvermogen
Per 1 januari 2020	497	-	720	-	-70	-1	989	313	2.448	501	-	2.949
Totaal niet-gerealiseerde resultaten na belasting	-	-	-29	4	-8	1	-4	-	-36	-	-	-36
Resultaat na belastingen 2020	-	-	-	-	-	-	-	30	30	12	-	42
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-29	4	-8	1	-4	30	-6	12	-	6
Transacties met aandeelhouders												
Dividend met betrekking tot 2019	-	-	-	-	-	-	-	-52	-52	-	-	-52
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-16	-	-16
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4
Totaal transacties met aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-	-52	-52	-12	-	-64
Overige												
Winstbestemming 2019	-	-	-	-	-	-	261	-261	-	-	-	-
Vrijval herwaarderingsreserve als gevolg van afschrijvingen netwerken gereguleerd	-	-	-29	-	-	-	29	-	-	-	-	-
Totaal overige	-	-	-29	-	-	-	290	-261	-	-	-	-
Per 31 december 2020	497	-	662	4	-78	-	1.275	30	2.390	501	-	2.891
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	128	-	25	-	41	-	194	-	-	194
Resultaat na belastingen 2021	-	-	-	-	-	-	-	4	4	17	-	21
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	128	-	25	-	41	4	198	17	-	215
Transacties met aandeelhouders												
Dividend met betrekking tot 2020	-	-	-	-	-	-	-	-21	-21	-	-	-21
Uitgifte preferente aandelen	42	158	-	-	-	-	-	-	200	-	-	200
Aantrekken nieuwe achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	500
Aflossen bestaande achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-511	-	-511
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-7	-	-7
Disagio en kosten	-	-	-	-	-	-	-5	-	-5	-	-	-5
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	1	-	1	6	-	7
Totaal transacties met aandeelhouders	42	158	-	-	-	-	-4	-21	175	-12	-	163
Overige												
Winstbestemming 2020	-	-	-	-	-	-	9	-9	-	-	-	-
Herclassificatie	-	-	-	-1	-	-	2	-	1	-	-	1
Totaal overige	-	-	-	-1	-	-	11	-9	1	-	-	1
Per 31 december 2021	539	158	790	3	-53	-	1.323	4	2.764	506	-	3.270

Zie toelichting 23 Groepsvermogen voor nadere informatie over het groepsvermogen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Grondslagen voor financiële verslaggeving

1.1. Algemene informatie

Stedin Holding N.V. (hierna Stedin Groep) is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, statutair gevestigd te Blaak 11, 3011 TA Rotterdam, Nederland, houdstermaatschappij van dochterondernemingen en geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24306393.

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

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

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld door de raad van bestuur van Stedin Groep.

Vaststelling jaarrekening voorgaand boekjaar

De jaarrekening 2020 is ondertekend door zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen van de vennootschap in de vergadering van 17 februari 2021 en is op 25 juni 2021 vastgesteld door de Algemene vergadering van Aandeelhouders.

Tenzij anders vermeld, zijn alle in dit jaarverslag opgenomen bedragen in miljoenen euro. Het historische kostenprincipe wordt gehanteerd. In afwijking hiervan geldt dat bepaalde activa en verplichtingen, waaronder een deel van de materiële vaste activa en derivaten, tegen reële waarde worden gewaardeerd. Tenzij anders vermeld, zijn deze waarderingsgrondslagen consistent toegepast voor alle boekjaren die in deze jaarrekening zijn opgenomen. De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap.

1.2. Belangrijke gebeurtenissen in 2021

Er hebben zich in 2021 geen gebeurtenissen voorgedaan die een significante onzekerheid zijn voor het vermogen en resultaat per einde boekjaar 31 december 2021. Zie voor meer details ons jaarverslag.

Corona

De coronacrisis heeft beperkte negatieve financiële gevolgen voor Stedin Groep gehad. Zo zagen we lagere afnames bij onze klanten wat onze bedrijfsopbrengsten negatief beïnvloed heeft. Ook hadden we vaker te maken met uitval van onze medewerkers, naast uitval bij onze onderaannemers, wat tot enige vertraging in de uitvoering heeft geleid.

Financiering

In maart 2021 heeft Stedin een eeuwigdurende achtergestelde lening uitgegeven van € 500 miljoen met een couponrente van 1,500%. Dit instrument geeft door de eigen vermogen toekenning een versterking van de balans en belangrijke ratio's en geldt als vervanging van de € 500 miljoen achtergestelde lening uit 2014 met een couponrente van 3,25%. Deze hybride lening is via een tenderproces teruggekocht van de houders van de lening. De kosten welke hiermee gemoeid zijn betreffen een premie ter compensatie voor toekomstige rente betalingen van € 11 miljoen.

Daarnaast heeft Stedin in mei 2021 USD en GBP leningen afgelost voor een totale hoofdsom van € 196 miljoen welke vervroegd zijn afgelost tegen een premie van € 38 miljoen. Dit betreft grotendeels toekomstige rente, die door eerder aflossen naast de hoofdsom is betaald.

Stedin is met aandeelhouders op 25 juni 2021 een vermogensbijdrage in de vorm van preferente aandelen overeengekomen ter grootte van een bedrag van € 200 miljoen.

In november 2021 heeft Stedin een 5-jarige groene lening uitgegeven van € 500 miljoen met een couponrente van 0,0%. Stedin heeft hiervoor een prospectus en haar Green Finance Framework bijgewerkt naar de meest recent wet- en regelgeving.

Update methodebesluiten nieuwe Reguleringsperiode

Op 20 september 2021 heeft de ACM de methodebesluiten voor de reguleringsperiode van 2022-2026 gepubliceerd. De ACM laat in haar persbericht weten dat zij met deze methodebesluiten de netbeheerders extra ruimte geeft om de energietransitie te kunnen faciliteren. De netbeheerders zijn van mening dat de ACM nog te weinig heeft gedaan en dat de energietransitie met deze methodiek tegen vertraging op kan gaan lopen.

De ACM heeft in de nieuwe methodebesluiten een aantal wijzigingen gemaakt ten opzichte van de huidige methodiek, die er toe leiden dat een deel van het zogeheten 'redelijk gegund rendement' niet meer naar achteren schuift. Hierdoor hoeven de netbeheerders minder voor te financieren. Dat is echter nog niet voldoende om de sterk oplopende kosten voor de energietransitie af te dekken.

Belangrijkste punten uit de methodebesluiten Elektriciteit en Gas:

Elektriciteit:

De ACM heeft gekozen voor een hybride WACC (weighted average cost of capital) waarbij de helft van de verwachte inflatie al wordt vergoed gedurende de reguleringsperiode. Dit geeft een WACC die begint bij 2,2% en afloopt naar 1,9% in 2026. Er komt een tussentijdse vergoeding voor wijziging van de hoeveelheid decentraal opgewekte elektriciteit. Dit betekent een eerdere vergoeding voor de kosten die hiervoor gemaakt worden. De inkoopkosten transport worden nu jaarlijks op basis van de nieuwe tarieven van TenneT bepaald. Dit betekent dat stijgingen van deze tarieven direct kunnen worden doorgelegd in plaats van dat de netbeheerders het eerst twee jaar moeten voorfinancieren.

Gas:

De ACM is bij gas overgestapt op een nominale WACC waarbij direct al de verwachte inflatie wordt vergoed gedurende de reguleringsperiode. Dit geeft een WACC die begint bij 3,0% en afloopt naar 2,8% in 2026. De ACM past bij gas vanaf 2022 een stelsel van degressief afschrijven toe. Dit betekent dat de afschrijftermijnen ongewijzigd blijven maar dat in het begin meer wordt afgeschreven en later minder. Dit met het oog op de verwachte afname van het aantal gebruikers op de gasnetten.

De kosten van de sector zijn de afgelopen jaren gestegen. Deze kostenstijging wordt vanaf 2022 meegenomen in de tarieven. Gecombineerd met het stelsel voor degressief afschrijven bij gas is het totaal effect op de inkomsten, inclusief de daling van de WACC, beperkt voor Stedin.

Netverliezen 2021

De netverlieskosten lieten in 2021 een forse stijging zien van € 44 miljoen ten opzichte van 2020. De lagere gasproductie in Nederland leidde tot grotere import en daarmee een grotere afhankelijkheid van de gasmarkt. In combinatie met de lagere gasvoorraden binnen Europa, de sterke afhankelijkheid van de elektriciteitsprijzen en het deels op korte termijn inkopen van gas en elektriciteit door Stedin resulteerde dit in hogere netverlieskosten.

Aanpassingen tarief voor de vennootschapsbelasting

Tijdens Prinsjesdag 2021 heeft het kabinet bekend gemaakt dat het tarief voor de vennootschapsbelasting vanaf 2022 verhoogd zal worden naar 25,8%. In 2020 is nog gerekend met tarieven van 25% vanaf 2021, wat in 2020 de toekomstige wettelijke tarieven waren, welke in 2021 zijn aangepast naar 25,8%. Dit betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden afgerekend tegen het tarief van 25,8% en tegen dit tarief gewaardeerd worden. Voor de toelichting, zie [18 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen](#).

Samen Sterker

Vanaf de overname van de DNWG Groep door Stedin in 2017 is gewerkt naar een samensmelting van de verschillende entiteiten binnen de groep. Gedurende 2021 hebben binnen de Groep verschillende verhangingen van entiteiten plaats gevonden. Ook de aandelen van Enduris zijn in 2021 verhangen naar Stedin Netbeheer om vanaf 1 januari 2022, wanneer de entiteiten worden gefuseerd, verder te gaan als één netbeheerder, namelijk Stedin Netbeheer. Ook de andere entiteiten met overlappende activiteiten binnen de Groep (DNWG Staff met Stedin Groep Personeels B.V. en TensZ met TeslaN) fuseren per 1 januari 2022. Met deze fusies verwacht Stedin verdere synergievoordelen te behalen om verder bij te kunnen dragen aan de energietransitie.

1.3. International Financial Reporting Standards (IFRS)

De geconsolideerde jaarrekening van Stedin Groep is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2021 geldende IFRS zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU), en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS-standaarden als de International Accounting Standards van de International Accounting Standards Board (IASB) en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden van respectievelijk de IFRS Interpretations Committee (IFRIC) en het Standing Interpretations Committee (SIC). Waar noodzakelijk zijn waarderingsgrondslagen van joint operations en deelnemingen in overeenstemming gebracht met die van Stedin Holding N.V. De geconsolideerde jaarrekening is met toepassing van het continuïteits- en het toerekeningsbeginsel opgesteld.

Gewijzigde IFRS-standaarden en interpretaties

De volgende wijzigingen in bestaande IFRS-standaarden zijn door de EU goedgekeurd met ingang van het boekjaar 2021:

- Covid-19 gerelateerde huurconcessies – wijziging van IFRS 16
- Verlengen van de tijdelijke vrijstelling van de toepassing van IFRS 9
- Interest Rate Benchmark Reform - wijzigingen
- Verschillende redactionele correcties

Deze wijzigingen zijn niet relevant voor Stedin Groep en hebben derhalve ook geen impact op de 2021 jaarrekening van Stedin.

Nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden en interpretaties die op latere boekjaren betrekking hebben

De volgende IFRS-standaarden die door de EU zijn goedgekeurd maar nog niet verplicht van toepassing zijn in 2021 kunnen, waar relevant worden toegepast vanaf 1 januari 2022 of later:

- Wijzigingen in IAS 1 – Classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend
- Wijzigingen in IAS 8 – Definitie van schattingen
- Wijzigingen in IAS 12 – Belastingen
- Wijzigingen in IAS 16 – Materiële vaste activa - inkomsten voor het beoogde gebruik
- Wijzigingen in IAS 37 – Verlieslatende contracten - kosten voor het nakomen van een contract
- Jaarlijkse verbeteringen aan de IFRS Standaarden 2018–2020 (IFRS 1, IFRS 9, IFRS 16 en IAS 41)
- Wijzigingen in IFRS 3 – Verwijzing naar het Conceptual Framework
- Wijzigingen in IFRS 10 en IAS 28 – Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelneming of joint venture
- Wijzigingen in IFRS Practice Statement 2 – Materialiteit beoordelen
- IFRS 17 – Verzekeringscontracten

Deze wijzigingen in bestaande standaarden en de nieuwe IFRS standaard zijn niet relevant voor Stedin Groep en hebben derhalve ook geen impact op de 2021 jaarrekening van Stedin.

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

2.1. Grondslagen voor consolidatie

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

Een overzicht van de in de consolidatie opgenomen entiteiten is opgenomen in [37 Overzicht dochterondernemingen in de toelichting bij deze jaarrekening](#).

Dochterondernemingen

Een dochteronderneming is een onderneming waarover Stedin Groep beslissende zeggenschap uitoefent. Dit houdt in dat de vennootschap direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van die onderneming beheerst met als doel economische voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van die onderneming. Zeggenschap is gebaseerd op de bestaande en potentiële stemrechten, die uitoefenbaar of converteerbaar zijn, en daarnaast op het bestaan van andere overeenkomsten die Stedin Groep in staat stellen het operationele en financiële beleid te bepalen.

Volgens de integrale consolidatiemethode worden in de geconsolideerde jaarrekening de activa, passiva, baten en lasten van dochterondernemingen voor 100% opgenomen. De resultaten van de dochterondernemingen die zijn verworven gedurende het boekjaar worden meegenomen vanaf de datum waarop beslissende zeggenschap is verkregen. Dochterondernemingen worden gedeconsolideerd vanaf het moment waarop geen beslissende zeggenschap meer wordt uitgeoefend. Onderlinge verhoudingen, transacties en resultaten op dergelijke transacties tussen dochterondernemingen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de betreffende transactie aanleiding geeft tot het verantwoorden van een bijzonder waardeverminderingsverlies. De waarderingsgrondslagen van dochterondernemingen zijn indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen Stedin Groep te waarborgen. Verliezen op deelnemingen worden verwerkt tot het bedrag van de netto-investering in de deelneming, waarbij naast de boekwaarde ook de eventuele verwachte kredietverliezen op verstrekte leningen en garanties aan de deelneming zijn begrepen.

Minderheidsbelangen (aandeel derden) bestaan uit de kapitaalbelangen toebehorende aan de minderheidsaandeelhouders en zijn gewaardeerd op basis van de reële waarde van de activa en verplichtingen die identificeerbaar waren bij de overname van een dochteronderneming en het minderheidsbelang in de veranderingen van het eigen vermogen die daarna hebben plaatsgevonden. Minderheidsbelangen van derden in het eigen vermogen en het resultaat van dochterondernemingen worden afzonderlijk gepresenteerd.

Joint arrangements

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

Alleen het aandeel van Stedin Groep in activa, verplichtingen, baten en lasten in joint operations worden geconsolideerd op basis van de waarderingsgrondslagen van Stedin Groep. Joint ventures worden op basis van de 'equity method' opgenomen volgens de waarderingsgrondslagen van Stedin Groep. Belangen in joint operations en joint ventures worden opgenomen vanaf de datum dat gezamenlijke zeggenschap is verkregen tot het moment dat die gezamenlijke zeggenschap niet meer bestaat.

Deelnemingen

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

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

Verliezen op deelnemingen worden verwerkt tot het bedrag van de netto-investering in de deelneming, waarbij naast de boekwaarde ook de eventuele verwachte kredietverliezen op verstrekte leningen en garanties aan de deelneming zijn begrepen.

2.2. Grondslagen voor waardering

2.2.1. Algemeen

Hierna worden de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling samengevat die zijn gehanteerd bij het opstellen van de jaarrekening 2021 van Stedin Groep. De waarderingsgrondslagen in deze jaarrekening zijn consistent met de waarderingsgrondslagen toegepast in de jaarrekening 2020.

2.2.2. Bijzondere waardevermindering van activa

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

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

Goodwill wordt bij eerste vaststelling toegewezen aan een of meerdere kasstroomgenererende eenheden, in overeenstemming met de wijze waarop intern de goodwill door het management wordt beoordeeld. Jaarlijks wordt de waarde van de goodwill getoetst aan de hand van de toekomstige verwachte kasstromen (zogenaamde impairmenttest).

Voor activa anders dan goodwill, wordt jaarlijks beoordeeld of er gebeurtenissen of veranderingen zijn die kunnen wijzen op een bijzondere waardevermindering. Als een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor het betreffende actief of de kasstroomgenererende eenheid.

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

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

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

2.2.3. Vreemde valuta

De jaarrekeningposten van Stedin worden geadministreerd in de valuta van de economische omgeving waarin Stedin Groep opereert. De euro (€) is de functionele valuta van Stedin Groep en is eveneens de valuta waarin de jaarrekening wordt gepresenteerd.

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta (€) tegen de wisselkoers op de datum waarop deze transacties plaatsvinden. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen op balansdatum worden omgerekend in euro tegen de wisselkoers op balansdatum. Valutakoersverschillen die optreden bij transacties in vreemde valuta of omrekening van balansposten, worden verwerkt in het resultaat, behalve als deze valutarisico's zijn gedekt door afgeleide financiële instrumenten waarvoor hedge accounting wordt toegepast.

2.2.4. Saldering

Vorderingen en verplichtingen worden per tegenpartij gesaldeerd indien sprake is van een contractueel recht tot salderen en tevens sprake is van intentie tot het gesaldeerd afwikkelen. Indien de intentie of daadwerkelijke gesaldeerde afwikkeling ontbreekt, wordt per contract bepaald of sprake is van een actief of een verplichting.

2.2.5. Segmentatie

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijke en interne rapportagestructuur van Stedin Groep. De resultaten van de bedrijfssegmenten worden regelmatig beoordeeld door de raad van bestuur teneinde beslissingen te nemen over de aan het segment toe te kennen middelen en om financiële prestaties van het segment te evalueren.

De verrekenprijzen die aan interne opbrengsten en kosten ten grondslag liggen zijn gebaseerd op marktconforme prijzen en voorwaarden. De waarderingsgrondslagen van Stedin Groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd. In het resultaat per segment zijn niet opgenomen de financiële baten en lasten, het aandeel in het resultaat van deelnemingen en joint ventures en de belastinglast.

2.2.6. Opbrengsten

Netto-omzet

Stedin Groep verantwoordt opbrengsten wanneer zij de prestatieverplichting vervult door goederen of diensten over te dragen aan de klant. Het moment van overdracht is:

- over een periode; of
- op een moment in de tijd.

Inherent aan de diensten van Stedin Groep, is dat deze worden overgedragen aan de afnemer gedurende de periode waarin deze worden verleend. De diensten van de groep zijn te onderscheiden naar gereguleerde diensten en niet-gereguleerde diensten.

Opbrengsten van gereguleerde diensten

De tarieven van de gereguleerde diensten van Stedin Groep vallen onder het reguleringskader van de Nederlandse toezichthouder van energiedienstverlening, de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Voor de niet-gereguleerde diensten valt Stedin Groep niet onder een toezichthouder voor de prijsbepaling van de dienstverlening.

Transportdiensten energie

De transportdiensten energie zijn transport-, aansluit- en meetdiensten elektriciteit en transport-, aansluit- en meetdiensten gas. Stedin Groep transporteert elektriciteit en gas via haar netwerken naar de aansluiting van de klant. De transportdiensten worden gedurende de leveringsperiode verantwoord. De opbrengsten van transportdiensten bestaan uit een vaste periodieke vergoeding voor het gebruik en de beschikbaarheid van de netwerken en een vergoeding per getransporteerd volume. Deze diensten betreffen prestatieverplichtingen die over een periode worden vervuld. De opbrengsten voor het gebruik en de beschikbaarheid van de netwerken worden lineair aan de leveringsperiode toegerekend. Lineaire toerekening representeert de beschikbaarheid van de transportfaciliteit van het netwerk in het gehele verslagjaar. De volume afhankelijke vergoeding wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin de transportdienst is verleend. Bedragen die via nacalculatie in tarieven van volgende jaren worden verrekend, worden als omzet verwerkt in het jaar dat het tarief daadwerkelijk wordt gerealiseerd op basis van de verrichte dienstverlening in dat jaar.

Bijdrage aansluitkosten en reconstructies

Om transportdiensten van elektriciteit en gas mogelijk te maken zal Stedin Groep voor nieuwe leveringspunten een aansluiting op het netwerk realiseren. De afnemer betaalt een bijdrage in de aansluitkosten voor deze nieuwe aansluiting. De aansluiting is onlosmakelijk verbonden met de transportdiensten en vormt een geïntegreerd onderdeel van de vergoeding voor transportdiensten. De opbrengsten uit hoofde van de bijdrage aansluitkosten worden daarom lineair over de verwachte leveringsduur van het betreffende aansluitpunt verantwoord. Stedin Groep ontvangt ook bijdragen voor uitgevoerde reconstructiewerkzaamheden aan het netwerk. Deze worden, analoog aan de bijdrage aansluitkosten, lineair over de verwachte leveringsduur van het netwerk verantwoord. De vooruitontvangen bijdragen aansluitkosten en reconstructies zijn contractverplichtingen en worden in balans verantwoord onder de 'Vooruitontvangen opbrengsten'.

Verkoopprijzen

De verkoopprijzen van de gereguleerde diensten zijn gebaseerd op de tarieven zoals de ACM deze heeft bepaald voor het transport van energie. De tarieven voor de bijdragen aansluitkosten zijn tevens bepaald door de ACM. Aanpassingen in verkoopprijzen van gereguleerde diensten kunnen voornamelijk ontstaan als gevolg van storingen in het netwerk waarvoor afnemers wettelijk gecompenseerd dienen te worden. Deze aanpassingen in verkoopprijzen worden ten laste van de variabele opbrengsten gepresenteerd. Variabele opbrengsten worden alleen verantwoord voorzover er een hoge mate van zekerheid bestaat dat deze opbrengsten niet zullen worden teruggedraaid.

Overige baten, opbrengsten van niet-gereguleerde diensten

De niet-gereguleerde diensten van Stedin Groep betreffen de gegevensverwerking van energiemeters, het beheer, onderhoud en verhuur van energiemeters, storing-, beheer- en onderhouds- en verhuurdiensten voor transformatoren en diensten op het gebied van hoogspanningsprojecten. Stedin Groep past voor deze activiteiten de portfolio benadering toe waarbij de opbrengsten worden verantwoord naar de voortgang van de verrichte prestaties. De opbrengsten van de overige diensten worden voornamelijk toegerekend op basis van het percentage van de voortgang van het project ('percentage-of-completion') gebaseerd op de cumulatieve kosten van het project op balansdatum ten opzichte van de totale verwachte projectkosten. Verkoopprijzen van niet-gereguleerde diensten zijn marktconform zoals vastgelegd in de betreffende overeenkomst tussen Stedin Groep en de afnemer.

Stedin Groep verhuurt enkele (delen van) bedrijfspanden, uit kostenbesparingsoverwegingen, en transformatoren aan derden. De activa zijn bij Stedin Groep verantwoord onder de materiële vaste activa. De opbrengsten uit leases worden lineair over de leaseperiode meegenomen als bedrijfsopbrengsten in het resultaat van Stedin Groep.

Contractactiva en -verplichtingen

Contractactiva betreffen de niet afdwingbare vorderingen uit hoofde van - en uitgaven voor contracten met afnemers. Voor Stedin Groep zijn dit de nog te factureren bedragen. Stedin Groep presenteert contractactiva onder de 'Handelsdebiteuren en overige vorderingen'. Voor de balanspost nog te factureren bedragen wordt op dezelfde wijze als voor de handelsdebiteuren een voorziening voor oninbare vorderingen opgenomen. Contractverplichtingen worden gepresenteerd als 'Vooruitontvangen opbrengsten' en als onderdeel van de 'Handelscrediteuren en overige schulden'.

2.2.7. Inkoopkosten en kosten van uitbesteed werk

De inkoopkosten voor de compensatie van technische en administratieve netverliezen, worden in dezelfde periode verantwoord als de periode waarin de opbrengst van de verkoop wordt gerealiseerd. Daarnaast zijn in deze post de kosten van materialen en diensten van derden opgenomen.

2.2.8. Financiële baten en lasten

De financiële baten omvatten de rentebaten van de financiële activa, waaronder verstrekte leningen en liquide middelen. Deze rentebaten worden berekend op basis van de effectieve interestmethode.

De financiële lasten bestaan met name uit rentelasten op de rentedragende verplichtingen, berekend volgens de effectieve interestmethode. De rentedragende verplichtingen bestaan uit opgenomen leningen en schulden, met uitzondering van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening. De interestlasten van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening zijn hier niet opgenomen. Deze worden rechtstreeks in het groepsvermogen verantwoord. Daarnaast zijn onder de financiële lasten de overige financieringskosten opgenomen.

Winsten en verliezen op financiële afdekkingsinstrumenten worden, voor zover deze in de winst-en-verliesrekening verantwoord worden, tevens onder de financiële baten en lasten verwerkt. Dividendopbrengsten van overige kapitaalbelangen worden verantwoord zodra deze opeisbaar zijn.

2.2.9. Belastingen op het resultaat

Belastingen op het resultaat omvatten de actuele belastingen en de mutaties in de uitgestelde belastingen. Deze bedragen worden ten laste van het resultaat gebracht, tenzij het posten betreft die rechtstreeks in het groepsvermogen worden opgenomen. De actuele belastingen betreffen de bedragen die verschuldigd en verrekenbaar zijn over het fiscale resultaat van het verslagjaar. Deze zijn berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en -tarieven.

Belastingen op het resultaat omvatten alle belastingen die zijn gebaseerd op fiscale winsten en verliezen, inclusief belastingen die door dochterondernemingen en deelnemingen zijn verschuldigd op uitkeringen aan Stedin Holding N.V. Additionele belastingen op het resultaat voor dividenduitkeringen worden gelijktijdig verwerkt met de verplichting om het betreffende dividend uit te keren.

2.2.10. Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden onderverdeeld in de onderstaande categorieën:

- Grond en bedrijfsgebouwen
- Machines en installaties
- Netwerken gereguleerd
- Overige bedrijfsmiddelen
- Activa in aanbouw

Netwerken en netwerkgerelateerde activa

De netwerken en netwerkgerelateerde activa van Stedin Groep in het gereguleerde domein worden gewaardeerd tegen geherwaardeerde waarde. De geherwaardeerde waarde is de reële waarde op herwaarderingsdatum verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De reële waarde van deze netwerkactiva wordt periodiek vastgesteld per aanvang van een nieuwe reguleringsperiode. Indien er tussentijds indicaties zijn dat de reële waarde significant afwijkt van de boekwaarde, zal een aanpassing van de herwaardering plaatsvinden. Een toename van de boekwaarde als gevolg van een herwaardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa in het gereguleerde domein, wordt rechtstreeks in het groepsvermogen verwerkt via de herwaarderingsreserve. Een afname van de boekwaarde wordt eerst rechtstreeks ten laste van de herwaarderingsreserve in het groepsvermogen gebracht, voor zover de omvang van de herwaarderingsreserve toereikend is. Indien de afname groter is dan de herwaarderingsreserve wordt het meerdere ten laste van het geconsolideerd resultaat verwerkt.

De eerste waardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa is tegen kostprijs, tot het moment van de eerste herwaardering. Periodiek wordt het verschil tussen de afschrijving op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijving op basis van de oorspronkelijke kostprijs, onder aftrek van uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten.

Onder netwerkgerelateerde activa valt ook het meetdomein, waar de meters onder vallen. Het meetdomein valt buiten de maatstafregulering van de ACM. Derhalve wordt de reële waarde van deze netwerkactiva jaarlijks vastgesteld. De verwerking wordt conform de netwerken en netwerkgerelateerde activa van Stedin Groep in het gereguleerde domein verwerkt, zoals hierboven beschreven.

Zie toelichting [2.2.26 Reële waarde voor een nadere beschrijving van reële waarde](#).

Grond en bedrijfsgebouwen, machines en installaties, overige bedrijfsmiddelen en activa in aanbouw

De overige materiële vaste activa worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. De verkrijgingsprijs is de initiële aankoopprijs vermeerderd met alle rechtstreeks toerekenbare kosten. De verkrijgingsprijs van activa die in eigen beheer worden vervaardigd bestaat uit de kosten van materiaal en diensten, kosten van directe manuren en een passend gedeelte van direct toerekenbare overheadkosten.

Financieringskosten

Financieringskosten welke direct toerekenbaar zijn aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief, worden conform IAS 23 in de verkrijgingsprijs opgenomen. Als een actief uit meerdere componenten met onderscheidende gebruiksduren bestaat, worden deze componenten afzonderlijk verantwoord.

Latere uitgaven

Latere uitgaven worden alleen aan de boekwaarde van een actief toegevoegd indien en voor zover daardoor de toestand van het actief is verbeterd ten opzichte van zijn oorspronkelijk geraamde prestatienorm. Revisie, reparatie en onderhoud worden als last genomen in de periode dat de betreffende kosten ontstaan. Als een actief uit meerdere componenten met onderscheiden gebruiksduren bestaat, worden deze componenten afzonderlijk verantwoord. De kosten voor de vervanging van

de componenten van materiële vaste activa die worden vervangen om het actief op de beoogde wijze te kunnen laten presteren worden geactiveerd onder gelijktijdige verwijdering van de boekwaarde van de vervangen componenten.

Afschrijvingen

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

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

Schattingswijziging toerekening

Stedin belast in overeenstemming met IAS 16.17 direct toerekenbare kosten door aan de projecten. Met ingang van 1 januari 2021 zijn, als gevolg van een gewijzigde doorbelastingsystematiek, de doorbelastingen € 8 miljoen hoger in vergelijking met de oude doorbelastingsystematiek. In 2020 hebben hieromtrent geen schattingswijzigingen plaatsgevonden.

2.2.11. Leases

Stedin Groep als huurder

Bij het vaststellen of sprake is van een leaseovereenkomst neemt Stedin Groep de bepalingen van IFRS 16.9 in acht. Bij aanvang van een contract beoordeelt Stedin Groep of dit een leaseovereenkomst is of dat het een leasecomponent bevat. Een contract is, of bevat, een leaseovereenkomst indien het contract in ruil voor een vergoeding het recht verleent gedurende een bepaalde periode de zeggenschap over het gebruik van een geïdentificeerd actief uit te oefenen. Voor elke leaseovereenkomst waarbij Stedin Groep de huurder is, berekent Stedin Groep een gebruiksrecht en een overeenkomstige leaseverplichting, behalve voor kortlopende leaseovereenkomsten (gedefinieerd als leaseovereenkomsten met een leaseperiode van 12 maanden of minder) en leaseovereenkomsten met een waarde van € 5.000,- of minder. Voor deze huurcontracten verantwoordt Stedin Groep de leasebetalingen lineair als operationele kosten in de winst-en-verliesrekening.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen, verdisconteerd middels de impliciete rentevoet in de huurovereenkomst. Indien dit percentage niet eenvoudig kan worden bepaald, maakt de huurder gebruik van de marginale rentevoet. De marginale rentevoet wordt bepaald op basis van de risicovrije marktrente, verhoogd met een specifiek voor Stedin Groep geldende risico-opslag voor eenzelfde duur en met eenzelfde zekerheid als waartegen Stedin Groep zou financieren voor de verkrijging van een vergelijkbaar actief.

Leasebetalingen die zijn opgenomen in de waardering van de leaseverplichting omvatten:

- Vaste leasebetalingen, verminderd met eventuele te ontvangen huurkortingen en/of investeringsbijdragen;
- Variabele leasebetalingen die afhankelijk zijn van een index of koers, aanvankelijk gemeten met behulp van de index of koers aan de begindatum;
- De uitoefenprijs van aankoopties, indien de huurder redelijkerwijs zeker is dat hij de opties zal uitoefenen; en
- Betaling van eventuele boetes voor het beëindigen van de leaseovereenkomst, indien de huurder redelijkerwijs zeker is dat hij de optie tot beëindiging zal uitoefenen.

De leaseverplichting wordt vervolgens maandelijks verhoogd om de rente op de leaseverplichting weer te geven en verlaagd om de leasebetalingen weer te geven.

Stedin Groep herwaardeert de leaseverplichting en het gebruiksrecht voor de vaste activa wanneer:

- De leaseperiode is gewijzigd of wanneer de verwachting omtrent het uitoefenen van een verlengingsoptie, beëindigingsoptie of koopoptie is gewijzigd;
- De leasebetalingen veranderen door bijvoorbeeld een indexatie; en/of
- Een leasecontract wordt gewijzigd.

Op de aanvangsdatum wordt het met een gebruiksrecht overeenstemmende actief tegen kostprijs gewaardeerd. Deze kostprijs bestaat uit het bedrag van de eerste waardering van de leaseverplichting, de gemaakte initiële directe kosten, de op of voor de aanvangsdatum verrichte leasebetalingen, verminderd met alle ontvangen lease-incentives en de gemaakte initiële directe kosten.

Stedin Groep stelt de leaseperiode vast als de niet-opzegbare periode van een leaseovereenkomst, samen met:

- de perioden die onder een optie tot verlenging van de leaseovereenkomst vallen indien het redelijk zeker is dat Stedin Groep deze optie zal uitoefenen; en
- de perioden die onder een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst vallen indien het redelijk zeker is dat Stedin Groep deze optie niet zal uitoefenen.

Bij deze beoordeling neemt Stedin Groep alle relevante feiten en omstandigheden in aanmerking die een economische drijfveer teweegbrengen om de optie tot verlenging van de leaseovereenkomst uit te oefenen, dan wel de optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst niet uit te oefenen.

Variabele leases welke niet afhankelijk zijn van een index of tarief worden niet opgenomen in de waardering van de leaseverplichting en het gebruiksrecht. De gerelateerde betalingen worden opgenomen als kosten in de winst- en verliesrekening.

Uit praktisch oogpunt staat IFRS 16 een huurder toe om niet-leasecomponenten niet te scheiden en in plaats daarvan rekening te houden met alle lease- en bijbehorende niet-leasecomponenten als een enkele regeling. Stedin Groep maakt geen gebruik van deze vereenvoudiging.

Het gebruiksrecht vaste activa wordt, conform IAS 36, periodiek beoordeeld of er gebeurtenissen of veranderingen zijn die kunnen wijzen op een bijzondere waardevermindering.

Het gebruiksrecht en de leaseverplichting dienen samen te worden beoordeeld met het oog op het opnemen van uitgestelde belastingen als een enkele transactie. Er is dus geen tijdelijk verschil bij eerste herkenning. Tijdelijke verschillen die vervolgens ontstaan als het gebruiksrecht wordt afgeschreven en de leaseverplichting wordt verlaagd, daarover wordt een latentie gevormd.

Leases zijn in de balans opgenomen onder gebruikersrecht vaste activa en rentedragende schulden voor de leaseverplichting. De afschrijvingen van het gebruikersrecht zijn opgenomen in de afschrijvingen en de rentelasten zijn opgenomen in de financiële lasten van de winst- en verliesrekening. In het kasstroomoverzicht zijn de kasstromen betreffende de leases afzonderlijk opgenomen.

Stedin als verhuurder

Stedin Groep verhuurt enkele bedrijfspanden en transformatoren aan derden. De activa zijn bij Stedin Groep verantwoord onder de materiële vaste activa. De opbrengsten uit leases worden lineair over de leaseperiode meegenomen als bedrijfsopbrengsten in het resultaat van Stedin Groep.

Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van het geconsolideerd resultaat gebracht volgens de lineaire methode op basis van de verwachte leaseperiode van het gebruiksrecht. De leaseperiode wordt beoordeeld op het moment dat de leasecontracten worden aangepast en de leaseperiode beëindigd of verlengd kan worden, gebaseerd op de leaseovereenkomst.

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

Categorie	Gebruiksduur in jaren
Erfpacht en bedrijfsgebouwen	1-100
Leaseauto's	1-6

2.2.12. Goodwill

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

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan één of meerdere kasstroomgenererende eenheden. Jaarlijks wordt voor gealloceerde goodwill getoetst of goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Deze toets wordt niet uitgevoerd zolang goodwill niet is gealloceerd.

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

Zie voor verdere toelichting [15 Immateriële vaste activa](#).

2.2.13. Overige immateriële vaste activa

Overige immateriële vaste activa betreffen klantenbestanden verworven bij overnames, software, concessies, vergunningen, rechten, ontwikkelingskosten en investeringen in technologische platformen. De kosten hiervan worden geactiveerd indien waarschijnlijk is dat deze activa economisch voordeel zullen brengen en de kosten betrouwbaar kunnen worden bepaald. De overige immateriële vaste activa met uitzondering van de investeringen in technologische platformen kennen een bepaalde gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De investeringen in technologische platformen hebben een oneindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Software

Software wordt geactiveerd tegen kostprijs. Voor maatwerksoftware bestaat de kostprijs uit de eenmalige kosten van de verwerving ervan. Kosten van onderhoud van software worden als last verwerkt in de periode waarin deze ontstaan.

Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van het resultaat gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur en vanaf het moment dat het betreffende actief beschikbaar is voor gebruik. Overige immateriële vaste activa, met uitzondering van de investeringen in technologische platformen, worden afgeschreven volgens de lineaire methode. De restwaarde van deze activa is nihil. De afschrijvingen worden in de winst-en-verliesrekening gepresenteerd als onderdeel van de 'Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa'.

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

Categorie	Gebruiksduur in jaren
Software	3 - 5
Concessies, vergunningen en rechten	3 - 30
Ontwikkelingskosten	5 - 15
Investerings technologische platformen	oneindig

2.2.14. Uitgestelde belastingen

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

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

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

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

Zodra na overleg met de inspecteur of Stedin inzichten veranderen en posities minder onzeker worden leidt dit tot opname in de acute positie of (her)beoordeling van risico's. De onzekere belastingpositie wordt toegelicht in de jaarrekening op het moment wanneer hier naar verwachting een (cumulerend) materieel onzeker effect kan ontstaan, dus nog voor verwerking in de acute positie.

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

2.2.15. Afgeleide financiële instrumenten

Risicoafdekking (hedge accounting)

Afgeleide financiële instrumenten worden aangemerkt als afdekkingsinstrument als daarmee het risico op schommelingen in (toekomstige) kasstromen of schommelingen in de reële waarde van activa en verplichtingen wordt afgedekt. Indien de afdekking is toe te wijzen aan een specifiek risico of aan de volledige mutatie van de transactie verbonden met een actief, een verplichting of een zeer waarschijnlijke toekomstige transactie of balansposten, kunnen de daaraan toegewezen afgeleide financiële instrumenten worden verwerkt als afdekkingsinstrument.

De positieve boekwaarden van de afgeleide financiële instrumenten zijn opgenomen onder de afgeleide financiële instrumenten onder de vaste en vlottende activa in de Geconsolideerde balans. De negatieve boekwaarden van de afgeleiden financiële instrumenten zijn opgenomen in de langlopende en kortlopende verplichtingen in de Geconsolideerde balans.

Kasstroomhedge accounting

Kasstroomhedge accounting heeft tot doel om mutaties in toekomstige kasstromen te mitigeren. Als wordt voldaan aan de voorwaarden van kasstroomhedge accounting wordt het effectieve gedeelte van mutaties in de reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten opgenomen in het Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten als 'Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen'. Vervolgens worden deze mutaties (na belasting) opgenomen in de kasstroomhedge reserve in het groepsvermogen dan wel in de hedgekostenreserve.

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

Pre-hedges

Pre-hedges betreffen derivaten welke afgesloten worden voorafgaand aan het afsluiten van de lening, waar deze pre-hedge op toeziet. Bij het aangaan van dit type derivaat gaat Stedin Groep een verplichting aan waarbij de vaste rente wordt vastgezet ('interest rate swap') met een startdatum in de toekomst ("forward starting") voor een gekozen looptijd.

Voor deze derivaten wordt hedge accounting toegepast, waardoor de netto marktwaardemutaties van de derivaat worden verantwoord in het eigen vermogen van Stedin Groep.

Reële waarde hedge accounting

Reële waarde hedge accounting wordt toegepast om het risico van reële waarde wijzigingen in de afgedekte posities te mitigeren. Als wordt voldaan aan de voorwaarden van hedge accounting wordt zowel de mutatie in de reële waarde van de desbetreffende posities als de reële waarde wijziging van het afgeleide financiële instrument verantwoord in het geconsolideerd resultaat. Het niet-effectieve gedeelte wordt hiermee direct verwerkt in het geconsolideerd resultaat.

2.2.16. Overige financiële vaste activa

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

2.2.17. Activa / verplichtingen aangehouden voor verkoop

Activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop en af te stoten bedrijfsactiviteiten worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop zodra de boekwaarde niet wordt gerealiseerd door voortgezet gebruik maar door verkoop. Deze classificatie vindt alleen plaats als de verkoop van de activa/verplichtingen of bedrijfsactiviteiten zeer waarschijnlijk is, deze in hun huidige toestand onmiddellijk beschikbaar zijn voor verkoop en de verkoop naar verwachting binnen een jaar zal zijn afgerond.

Activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop zijn gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde voorafgaand aan classificatie als aangehouden voor verkoop en de reële waarde verminderd met verkoopkosten.

2.2.18. Voorraden

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

2.2.19. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn vorderingen met een looptijd korter dan een jaar. Deze vorderingen omvatten ook de bedragen die op de balansdatum per saldo nog moeten worden gefactureerd voor geleverde diensten. Vorderingen worden bij eerste waardering verantwoord tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van waardevermindering voor verwachte verliezen voor oninbaarheid uit hoofde van kredietrisico.

De verwachte kredietverliezen worden geschat op basis van de kredietkwaliteit van de tegenpartij op basis van individuele inschattingen of inschattingen voor een portefeuille van soortgelijke vorderingen. Stedin Groep hanteert voor de inschattingen van risico's in portefeuilles een vereenvoudigd model dat gebaseerd is op de Stedin historie van vorderingen met eenzelfde risicoprofiel en dit model wordt aangevuld met verwachte ontwikkelingen van de debiteuren en de economische omgeving.

Vorderingen worden afgeboekt wanneer duidelijk is dat de debiteur niet meer in staat zal zijn om zijn vordering te voldoen.

2.2.20. Liquide middelen

De liquide middelen omvatten de kas- en banksaldi, kortlopende kasgeldleningen en opvraagbare deposito's met een looptijd van maximaal drie maanden.

2.2.21. Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

In de geconsolideerde jaarrekening wordt de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening geclassificeerd onder het groepsvermogen hetgeen in overeenstemming is met de contractuele voorwaarden van de obligatielening.

De hoofdsom van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening is gepresenteerd tegen nominale waarde. Zowel het disagio als de betaalde emissiekosten in verband met de uitgifte van de obligatielening zijn bij uitgifte van de lening direct verwerkt ten laste van het eigen vermogen. De jaarlijks verschuldigde couponrente en de hiermee verband houdende belastingeffecten worden verwerkt in de waardering van de lening.

In de enkelvoudige jaarrekening wordt voor de presentatie van deze obligatielening eveneens IFRS gevolgd.

2.2.22. Personeelsvoorzieningen

Pensioenen

De pensioenverplichtingen van bijna alle bedrijfsonderdelen zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen: de Stichting Pensioenfonds ABP (ABP) en de Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). Voor een beperkt aantal medewerkers zijn individuele verzekerde regelingen van toepassing bij verschillende verzekeringsmaatschappijen.

De hoogte van het pensioen is afhankelijk van leeftijd, salaris en dienstjaren. Medewerkers hebben de keuze om onder aanpassing van de hoogte van het pensioen eerder of later dan de AOW-gerechtigde leeftijd met pensioen te gaan. Dat laatste kan alleen met instemming van Stedin. Bij het ABP kunnen medewerkers met pensioen tussen 60 jaar en de AOW-gerechtigde leeftijd +5 jaar. Bij PMT ligt dit tussen 5 jaar voor en 5 jaar na de AOW-gerechtigde leeftijd.

De belangrijkste pensioenregelingen, die zijn ondergebracht bij het ABP, betreffen collectieve regelingen waarbij meerdere werkgevers zijn aangesloten. Deze regelingen betreffen in wezen toegezegde-pensioenregelingen. Echter, aangezien Stedin geen toegang heeft tot de benodigde informatie én de deelname aan de collectieve regelingen Stedin blootstelt aan actuariële risico's die verband houden met huidige en voormalige werknemers van andere entiteiten, worden deze regelingen behandeld als toegezegde-bijdrageregelingen en worden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar verwerkt als pensioenlasten in de jaarrekening.

Overige personeelsvoorzieningen

Er wordt een voorziening opgenomen voor de verplichting van Stedin Groep om bedragen uit te keren bij dienstjubilea en pensionering van medewerkers. Verder wordt een voorziening opgenomen voor de verplichting van Stedin Groep om bij te dragen in de ziektekostenpremie van gepensioneerde medewerkers, voor loondoorbetaling bij ziekte en het werkgeversrisico inzake de Werkloosheidswet. Deze verplichtingen worden per rapportagedatum, voor zover van toepassing, actuariële berekend volgens de vergoeding/dienstjarenmethode ('projected unit credit'-methode) met een disconteringsvoet vóór belasting waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt.

2.2.23. Overige voorzieningen

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

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

2.2.24. Rentedragende schulden

Rentedragende schulden worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, verminderd met direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden rentedragende schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

2.2.25. Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden worden tegen reële waarde in de balans opgenomen. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Verplichtingen met een looptijd korter dan een jaar worden niet verdisconteerd bij eerste opname. Gezien de korte termijn van de posten handelscrediteuren en overige schulden worden deze opgenomen tegen nominale waarde.

2.2.26. Reële waarde

Reële waarde is de prijs die zou worden ontvangen om een actief te verkopen of die zou worden betaald om een verplichting over te dragen in een reguliere transactie tussen marktdeelnemers op de waarderingsdatum. De reële waarde kan op verschillende wijzen worden bepaald en afhankelijk van het gebruik van observeerbare gegevens wordt de waarde gerubriceerd in de volgende categorieën:

Niveau 1

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

Niveau 2

Onder niveau 2 worden financiële instrumenten verantwoord met een reële waarde gebaseerd op marktprijzen of prijsopgaven aangevuld met andere beschikbare informatie. Bij de waarderingsmethodiek wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van observeerbare marktprijzen. Contracten voor afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd middels afstemming met de tegenpartij, waarbij observeerbare forwardcurves van rente en valuta worden gehanteerd.

Niveau 3

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

2.3. Schattingen, aannames en veronderstellingen

Voor het opmaken van deze jaarrekening zijn schattingen, aannames en veronderstellingen gedaan door het management van Stedin Groep die van invloed zijn op verantwoorde bedragen en op de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. Dit betreft in het bijzonder de gebruiksduur van materiële vaste activa, de bepaling van de reële waarde van de relevante activa en verplichtingen en bijzondere waardeverminderingen van activa. De schattingen, aannames en veronderstellingen die zijn gemaakt, zijn gebaseerd op marktgegevens, kennis en ervaring uit het verleden en andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De werkelijke resultaten kunnen echter afwijken van de gemaakte schattingen. Schattingen, aannames en veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Schattingswijzigingen worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien indien de wijzigingen alleen op deze periode betrekking hebben.

Indien de schattingswijziging ook betrekking heeft op toekomstige perioden, vindt wijziging vooruitziend plaats in de hiervoor relevante perioden. Eventuele bijzonderheden ten aanzien van schattingen, aannames en veronderstellingen zijn hierna opgenomen bij de toelichtingen van de betreffende resultaat- en balansposten.

Gebruiksduur en restwaarde materiële en immateriële vaste activa

De afschrijvingstermijnen en restwaarden van materiële en immateriële vaste activa, zijn gebaseerd op de verwachte technische en economische levensduur van het actief. Jaarlijks vindt herbeoordeling plaats van de gebruiksduur en restwaarde. De levensduur of restwaarde van een actief kan wijzigen als gevolg van wijzigingen in externe of interne factoren, waaronder technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de markt. Deze factoren kunnen tevens leiden tot een bijzondere waardevermindering van een actief. Wanneer er aanwijzingen bestaan voor bijzondere waardevermindering wordt de realiseerbare waarde bepaald en vergeleken met de boekwaarde van het actief. Indien de realiseerbare waarde lager is, is sprake van een bijzondere waardevermindering. Voor verdere informatie zie toelichting 14 Materiële vaste activa.

Reële waarde netwerken gereguleerd

In de bepaling van de reële waarde van de netwerken gereguleerd wordt aangesloten bij de verwachte vergoedingsmethodiek van de ACM. In de berekening worden de te verwachten toekomstige tarieven gerelateerd aan het marktaandeel van Stedin Groep en worden de mogelijke begrenzings van tariefcomponenten meegenomen. Voor verdere informatie zie toelichting 14 Materiële vaste activa.

Goodwill

De overnameprijs van een dochteronderneming, joint venture of deelneming is gelijk aan het bedrag dat voor de verwerving van het kapitaalbelang is betaald. Wanneer deze overnameprijs hoger is dan het aandeel in de reële waarde op verwervingsdatum van de identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen, wordt het meerdere verantwoord als goodwill.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Gealloceerde goodwill wordt toegerekend aan één of meerdere kasstroomgenererende eenheden. Jaarlijks wordt voor gealloceerde goodwill getoetst of de betreffende goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien de allocatie van goodwill nog niet is afgerond wordt voor deze post niet getoetst of er sprake is van een bijzondere waardervermindering.

Zie voor verdere toelichting 15 Immateriële vaste activa.

Netverliezen

Allocatie is een proces waarbij door middel van ramingen de hoeveelheden getransporteerde elektriciteit en gas worden bepaald en aan gebruikers worden gealloceerd. Als onderdeel van het allocatieproces worden tevens op basis van gegevens over standaardjaarverbruik de netverliezen zo nauwkeurig mogelijk geraamd. Het aan verbruikers initieel gealloceerde verbruik wordt gecorrigeerd voor de feitelijke hoeveelheden die via meteropname zijn verkregen ('reconciliatie'), waarbij de ramingen worden herijkt. De wettelijke afspraken inzake allocatie en reconciliatie schrijven een afhandeling binnen 21 maanden na het einde van de maand van levering voor. De verwachte resultaten uit reconciliatie zijn zo nauwkeurig mogelijk geraamd en in de jaarrekening verwerkt. De uiteindelijke vereffening op basis van de werkelijke verbruiken kan in de toekomst leiden tot resultaat-effecten. De inschatting van de verplichting uit hoofde van nog af te rekenen netverliezen is onderdeel van de 'Overige schulden en overlopende passiva' zoals opgenomen in toelichting 28 Handelscrediteuren en overige schulden.

3. Operationele segmenten

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijke en interne rapportagestructuur van Stedin Groep en zijn niet gewijzigd ten opzichte van de 2020 jaarrekening van Stedin Groep. De segmenten zijn:

Segment Stedin

Het bedrijfssegment Stedin bestaat uit het gereguleerde domein: de netbeheerder Stedin. Stedin beheert de gas- en elektriciteitsnetten in haar verzorgingsgebied. Vanaf 1 januari 2022, wordt de netbeheerder Enduris volledig opgenomen in netbeheerder Stedin en zit dan in dit segment.

Segment DNWG

Het bedrijfssegment DNWG is de entiteit DNWG Groep N.V. dat bestaat uit de netbeheerder Enduris B.V. die de gas- en elektriciteitsnetten in de provincie Zeeland beheert, DNWG Infra B.V. (voorheen DELTA Infra B.V.) dat de niet-gereguleerde infrastructuurdienstverlening op het gebied van elektriciteit, gas, water en data verzorgt en DNWG Warmte B.V. dat infrastructuurverlening op het gebied van warmte verzorgt. Met ingang van 1 januari 2022, bestaat dit segment enkel uit DNWG Infra en DNWG Warmte, Enduris is gefuseerd met Stedin Netbeheer en zit vanaf dan in het segment Stedin.

Segment 'Overige en eliminaties'

De belangrijkste onderdelen van het segment 'Overige en eliminaties' zijn de infrastructurele-, meet- en stoomnetwerkdiensten van NetVerder, de activiteiten van de houdstervenootschap alsmede de eliminatie van de onderlinge transacties. Overige onderdelen zijn - gezien de niet-materiële omvang - niet zelfstandig als een 'rapportagesegment' aan te merken volgens de criteria van IFRS 8 'Operating Segments' en derhalve verwerkt binnen het segment 'Overige en eliminaties'.

De balansen per operationeel segment worden niet periodiek gerapporteerd in de interne managementinformatie en daarom heeft Stedin Groep besloten deze niet te presenteren. De door Stedin Groep gehanteerde waarderingsgrondslagen van de jaarrekening van de Groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd.

De bedrijfsresultaten hebben geen cyclisch karakter en worden niet in materiële zin beïnvloed door seizoenspatronen.

3.1. Opbrengsten, bedrijfsresultaat en investeringen per segment

Stedin Groep is uitsluitend in Nederland actief en de opbrengsten van Stedin Groep worden volledig gerealiseerd in Nederland. Conform de vereisten van IFRS 15, disaggregeert de volgende tabel de netto-omzet over 2021 in categorieën die inzicht geven in hoe de aard, omvang, timing en onzekerheid van de omzet en kasstromen worden beïnvloed door economische factoren. Hierbij heeft Stedin Groep voor het gereguleerde domein zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de periodieke rapportages die vereist zijn door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). De tabel bevat ook een aansluiting van de gedisaggregeerde omzet met de segmentinformatie op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur:

2021 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Netto-omzet				
- Gereguleerde transport-, aansluit- en meetdiensten Elektriciteit	728	97	-1	824
- Gereguleerde -transport-, aansluit- en meetdiensten Gas	316	31	-	347
- Infradiensten en overige	47	42	5	94
Overige baten	1	3	10	14
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.092	173	14	1.279
Bedrijfskosten	686	113	-4	795
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	304	40	16	360
Totaal bedrijfskosten	990	153	12	1.155
Bedrijfsresultaat	102	20	2	124
Financiële baten en lasten	-22	-2	-69	-93
Resultaat na belastingen deelnemingen	-	1	-	1
Resultaat voor belastingen	80	19	-67	32
Belastingen	-23	-6	18	-11
Resultaat na belastingen	57	13	-49	21

De investeringen in 2021 op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur zijn:

2021 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Investeringen in materiële, immateriële en gebruiksrecht vaste activa	598	86	11	695

De opbrengsten en resultaten over en investeringen in 2020 op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur zijn:

2020 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Netto-omzet				
- Gereguleerde transport-, aansluit- en meetdiensten Elektriciteit	681	99	-13	767
- Gereguleerde -transport-, aansluit- en meetdiensten Gas	325	30	-	355
- Infradiensten en overige	44	48	2	94
Overige baten	10	3	-	13
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.060	180	-11	1.229
Bedrijfskosten	650	132	-16	766
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	287	37	10	334
Totaal bedrijfskosten	937	169	-6	1.100
Bedrijfsresultaat	123	11	-5	129
Financiële baten en lasten	-23	-3	-30	-56
Resultaat na belastingen deelnemingen	-	1	-2	-1
Resultaat voor belastingen	100	9	-37	72
Belastingen	-39	-6	15	-30
Resultaat na belastingen	61	3	-22	42

2020 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Investeringen in materiële, immateriële en gebruiksrecht vaste activa	560	66	4	630

Vaste activa per land

De vaste activa van alle segmenten hebben betrekking op in Nederland gevestigde entiteiten.

Grote klanten

Stedin Groep heeft geen klanten waarvan de omzet per klant 10% of meer bedraagt van de totale omzet.

4. Netto-omzet

x € 1 miljoen	2021	2020
Transport- en aansluitdienst Elektriciteit	782	726
Transport- en aansluitdienst Gas	322	316
Meetdienst	63	81
Infradiensten en overige	98	93
Totaal	1.265	1.216

De netto-omzet over 2021 is met € 49 miljoen gestegen ten opzichte van vorig boekjaar. Dit is te verklaren door hogere transportopbrengsten voor elektriciteit en gas als gevolg van hogere tarieven ten opzichte van vorig jaar.

Hier tegenover staat een daling in de meetdiensten van € 18 miljoen. De daling in de meetdiensten wordt veroorzaakt door het meer uitbetalen van overwinsten ten opzichte van vorig jaar. De resterende terug te betalen overwinsten in toekomstige tarieven worden toegelicht in [14 Materiële vaste activa](#).

5. Overige baten

De overige baten zijn met € 1 miljoen gestegen ten opzichte van vorig boekjaar en bedragen € 14 miljoen. De overige baten omvatten mede de opbrengsten van niet-gereguleerde diensten zoals beschreven in toelichting [2.2.6 Opbrengsten](#).

6. Personeelskosten

x € 1 miljoen	2021	2020
Lonen en salarissen	252	243
Sociale lasten	36	33
Pensioenpremies	43	38
Inhuur personeel	76	65
Overige personeelskosten	29	30
Totaal	436	409

De personeelskosten zijn gestegen met € 27 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar.

De stijging van de personeelskosten wordt met name veroorzaakt door een stijging van de lonen en salarissen van € 9 miljoen als gevolg van een CAO-verhoging per 1 mei 2020 (3%) en 1 januari 2021 (2%), stijging in de pensioenlasten als gevolg van een stijging in de pensioenpremie (€ 5 miljoen) en sociale lasten (€ 3 miljoen). Daarnaast zijn de kosten voor inhuur van personeel toegenomen als gevolg van hogere tarieven en een hoger aantal externen. Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van ingehuurd personeel zijn als geactiveerde productie in mindering gebracht op de kosten inhuur personeel. Dit betreft € 12 miljoen (2020: € 10 miljoen).

6.1. Personeelsaantallen

Gemiddeld aantal medewerkers (in fte)	2021	2020
Stedin	3.524	3.532
DNWG	561	607
NetVerder	5	5
Totaal gemiddeld aantal fte	4.090	4.144
Waarvan werkzaam buiten Nederland	-	-
Waarvan man	82%	84%
Waarvan vrouw	18%	16%

6.2. WNT verantwoording 2021 Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V.

De WNT is van toepassing op Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. Het toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000. Dit betreft het algemeen bezoldigingsmaximum.

6.2.1 Bezoldiging topfunctionarissen

De leden van de raad van bestuur van Stedin Groep hebben een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Tot 1 juli 2021 waren zij in dienst van Stedin Netbeheer B.V. en kwalificeerden zij op grond van de WNT als leidinggevende topfunctionaris *met* dienstbetrekking. Per 1 juli 2021 zijn de arbeidsovereenkomsten overgedragen aan Stedin Groep Personeels B.V. en sindsdien kwalificeren zij voor 100% als leidinggevende topfunctionarissen *zonder* dienstbetrekking. Koen Bogers is direct bij aanvang van zijn dienstverband op 1 mei 2021 in dienst getreden van Stedin Groep Personeels B.V. en hij kwalificeert daarom al vanaf deze datum als topfunctionaris *zonder* dienstbetrekking.

De topfunctionaris van Enduris B.V. is op grond van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van DNWG Staff B.V. Hij kwalificeert voor 50% als leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking voor netbeheerder Enduris B.V. Hij vervulde deze functie bij aanvang van 2021 langer dan 12 maanden.

Alle topfunctionarissen zijn benoemd na 2013. Er is daarom geen overgangsrecht van toepassing.

Tabel: *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling*

Gegevens 2021 x € 1	Marc van der Linden		Danny Benima		Trudy Onland		David Peters		Koen Verbogt
Functiegegevens	CEO	Voormalig CEO	CFO	CFO	COO	COO	CTO	CTO	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-30/06	01/07-15/07	01/01-30/06	01/07-31/12	01/06-30/06	01/07-31/12	01/01-30/06	01/07-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
Dienstbetrekking	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee	nee
Bezoldiging									
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	91.579	7.616	91.571	93.289	15.160	93.249	91.571	93.289	83.300
Beloningen betaalbaar op termijn	12.062	973	12.070	12.070	2.018	12.110	12.070	12.070	11.770
<i>Subtotaal</i>	<i>103.641</i>	<i>8.589</i>	<i>103.641</i>	<i>105.359</i>	<i>17.178</i>	<i>105.359</i>	<i>103.641</i>	<i>105.359</i>	<i>95.070</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	103.641	8.589	103.641	105.359	17.178	105.359	103.641	105.359	104.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	103.641	8.589	103.641	105.359	17.178	105.359	103.641	105.359	95.070
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.
Gegevens 2020									
Functiegegevens	CEO		CFO		N.v.t.		CTO		Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12		01/01-31/12		N.v.t.		01/01-31/12		01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1		N.v.t.		1		0,5
Dienstbetrekking	ja		ja		N.v.t.		ja		nee
Bezoldiging									
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	178.680		178.538		N.v.t.		178.319		80.378
Beloningen betaalbaar op termijn	22.320		22.462		N.v.t.		22.681		10.875
<i>Subtotaal</i>	<i>201.000</i>		<i>201.000</i>		<i>N.v.t.</i>		<i>201.000</i>		<i>91.253</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000		201.000		N.v.t.		201.000		100.500
Totale bezoldiging	201.000		201.000		N.v.t.		201.000		91.253

Tabel: *Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12*

x € 1

Koen Bogers

Functiegegevens	CEO
Kalenderjaar	2021
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/05-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	8
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1387
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 199
Maxima op basis van het maximum uurtarief	€ 275.947
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 208.200
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 208.200
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	ja
Bezoldiging in de betreffende periode	140.288
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	140.288
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Totale bezoldiging, exclusief BTW	140.288
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Marc van der Linden is per 1 juni 2021 teruggetreden als CEO van Stedin Groep. Van 16 juli 2021 tot en met het einde van het jaar heeft hij een sabbatical opgenomen.

Tabel: *Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.*

x € 1	Marc van der Linden
Functie bij beëindiging dienstverband	Voormalig CEO
Omvang dienstverband (deeltijdfactor in FTE)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2021
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2021	75.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

6.2.2 Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

Bij aanvang van 2021 bestond de raad van commissarissen uit 6 leden. Per 1 februari 2021 is van Dick van Well als lid afgetreden. Zijn plaats is ingenomen door Arco Groothedde die vorig jaar op 1 oktober 2020 al tot de raad was toegetreden. De raad van commissarissen kwalificeert op grond van de WNT als toezichthoudende topfunctionarissen. Zij vervullen deze functie anders dan op grond van een dienstverband.

Tabel: *Toezichthoudende topfunctionarissen*

x € 1	Doede Vierstra	Hanne Buis	Theo Eysink	Arco Groothedde	Annie Krist	Dick van Well
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/01

Bezoldiging

Bezoldiging	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900	1.775
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900	1.775
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900	1.775

Het bedrag van de
overschrijding en de reden
waarom de overschrijding al
dan niet is toegestaan

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

Toelichting op de vordering
wegens onverschuldigde
betaling

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

Gegevens 2020

Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/10-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12

Bezoldiging

Totale bezoldiging	29.299	20.100	20.100	5.052	20.100	20.100
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.299	20.100	20.100	5.052	20.100	20.100

6.2.3 Totale bezoldiging topfunctionaris in dienst van een gelieerde instelling

De topfunctionaris van Enduris B.V. is in dienst van DNWG Staff B.V. en als directeur van DNWG Groep N.V. ook verantwoordelijk voor DNWG Infra B.V. DNWG Staff B.V. is een gelieerde onderneming van Enduris B.V. De WNT bezoldiging bij Enduris is vastgesteld conform het bezoldigingsbegrip voor topfunctionarissen mét dienstbetrekking, waarvan 50% aan Enduris is doorbelast. De totale bezoldiging bij DNWG Staff B.V. bedraagt derhalve het dubbele.

Tabel: De totale bezoldiging van een topfunctionaris inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen

Bezoldiging 2021

x € 1	Koen Verbogt
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij Enduris B.V.	95.070
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij Enduris B.V.	0
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van Enduris B.V.	190.140
-/- Dubbeltellingen door doorbelastingen	95.070
Subtotaal	190.140
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Totale bezoldiging	190.140
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2020	
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij Enduris B.V.	91.253
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij Enduris B.V.	0
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van Enduris B.V.	182.506
-/- Dubbeltellingen door doorbelastingen	91.253
Subtotaal	182.506
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Totale bezoldiging	182.506

6.2.4 Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking met Stedin Netbeheer B.V. of Enduris B.V. met een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag.

Voor de remuneratierapportage zoals opgenomen in het verslag van de Raad van Commissarissen, zie [Remuneratierapportage over 2021](#).

7. Kosten van inkoop en uitbesteed werk

x € 1 miljoen	2021	2020
Inkoopkosten	261	208
Uitbesteed werk	96	109
Totaal	357	317

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn met € 40 miljoen gestegen ten opzichte van 2020.

De stijging in de inkoopkosten is voornamelijk veroorzaakt door de inkoop energie, als gevolg van de tariefstijging van TenneT, met een impact van circa € 10 miljoen en hogere kosten voor de inkoop netverliezen als gevolg van de gestegen energieprijzen, met een impact van circa € 44 miljoen. Hier tegenover staat een daling in het uitbesteed werk als gevolg van een daling in de externe kosten (circa € 14 miljoen) door meer gebruik te maken van interne resources.

8. Overige bedrijfskosten

x € 1 miljoen	2021	2020
Precario en concessies	64	70
IT kosten	52	54
Leasekosten	5	5
Huisvestingskosten	21	23
Voorzieningen	-5	1
Overige kosten	72	75
Totaal	209	228

De overige bedrijfskosten zijn gedaald met € 19 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar.

In 2021 is de voorziening voor versneld verwijderen van 'gasaansluitingen uit bedrijf' voor een groot deel vrijgevallen, zie hiervoor nadere toelichting in [note 25 Overige voorzieningen](#).

Onder voorzieningen is € 4 miljoen (2020: € - miljoen) verantwoord als dotatie aan en € 2 miljoen (2020: € 2 miljoen) als onttrekking uit de voorziening voor verwachte kredietverliezen.

9. Geactiveerde uren

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van eigen personeel worden als geactiveerde productie in mindering gebracht op de bedrijfskosten.

De geactiveerde uren zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 19 miljoen naar € 207 miljoen. De stijging wordt veroorzaakt doordat Stedin als gevolg van corona in 2020 projecten stil heeft moeten zetten, waar in 2021 de werkzaamheden doorgingen, maar meer veiligheidsmaatregelen zijn toegepast en daardoor meer manuren zijn besteed per project.

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van inleen personeel zijn in mindering gebracht op de personeelskosten (ingeleend personeel), zie hiervoor toelichting 6 Personeelskosten.

10. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

2021 x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	7	313	5	325
Afschrijvingen lease	7	-	10	17
Desinvesteringen	-	18	-	18
Desinvesteringen lease	-	-	-	-
Totaal 2021	14	331	15	360

2020 x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	7	288	9	304
Afschrijvingen lease	7	-	10	17
Desinvesteringen	2	11	-	13
Desinvesteringen lease	-	-	-	-
Totaal 2020	16	299	19	334

De afschrijvingen en desinvesteringen hebben betrekking op materiële, immateriële en gebruiksrecht vaste activa en zijn gestegen met € 26 miljoen ten opzichte van 2020.

De reguliere afschrijvingen zijn met € 21 miljoen gestegen. Dit wordt verklaard door een toename in de materiële vaste activa eind 2020 en in 2021. De desinvesteringsafschrijvingen zijn gestegen met € 5 miljoen. Dit komt volledig voort uit desinvesteringen in gereguleerde netwerken.

11. Financiële baten en lasten

x € 1 miljoen

	2021	2020
Rentebaten	-2	-1
Rentelasten	94	56
Rentelasten leaseverplichtingen	1	1
Totaal	93	56

De financiële baten en lasten over 2021 bedragen € 93 miljoen (2020: €56 miljoen). De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen. De rentelasten laten een stijging zien in 2021 ten opzichte van 2020, wat met name te verklaren is door de vervroegde aflossing van USD en GBP leningen, waarvoor in één keer de rente voor de oorspronkelijk resterende looptijd afgerekend moest worden, voor een bedrag van € 38 miljoen. Verder is in 2021 rente geactiveerd over de activa in aanbouw voor een bedrag van € 5 miljoen (2020: € 5 miljoen).

12. Activa aangehouden voor verkoop

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

Stedin Groep heeft gedurende 2021 besloten om de meter opname service, welke onderdeel was van DNWG Infra, af te splitsen en in een aparte entiteit, TUMS B.V. op de markt te brengen om te verkopen. De medewerkers werkzaam ten behoeve van deze activiteiten zijn juridisch afgesplitst naar TUMS B.V. Stedin Groep was per jaareinde in een verregaand stadium van de verkoop, maar de entiteit was per jaareinde nog niet overgedragen aan de kopende partij, zie ook [35 Gebeurtenissen na balansdatum](#).

De vennootschap voldoet aan de criteria van IFRS 5 om als “aangehouden voor verkoop” te worden geclassificeerd.

13. Belastingen

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

x € 1 miljoen	2021	2020
Acute belastinglasten en belastingbaten huidig jaar	21	11
Acute belastingbate voorgaande jaren	-1	-
Acute belastinglasten en belastingbaten huidig en voorgaande jaren	20	11
Vrijval/dotatie uitgestelde belastingen uit hoofde van wijziging vpb-tarieven	3	11
Mutatie uitgestelde belastingen	-11	8
Overige belastinglasten en belastingbaten	-1	-
Belastingen over het resultaat	11	30

Specificatie van de actuele belastinglasten en -baten over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

x € 1 miljoen	2021	2020
Resultaat voor belasting	32	72
Deelnemingsvrijstelling	-1	1
Fiscaal niet-aftrekbare kosten	6	1
Fiscaal afwijkende afschrijving	45	-30
Fiscaal belastbaar bedrag	82	44
Nominaal belastingtarief	25%	25%
Actuele belastinglasten	21	11

Specificatie van de effectieve belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten:

	2021	2020
Nominaal belastingtarief	25,0%	25,0%
Effect van:		
- Deelnemingsvrijstelling	-0,8%	0,4%
- Fiscaal niet-aftrekbare kosten	4,7%	0,4%
- Wijziging vpb-tarieven	9,4%	15,4%
- Vpb voorgaande jaren	-3,1%	0,2%
- Overige	-0,5%	-0,2%
Effectieve belastingdruk	34,7%	41,2%

De afwijking van het effectieve belastingtarief ten opzichte van het nominale belastingtarief wordt grotendeels verklaard door twee factoren. In 2021 is ten opzichte van 2020 een groter deel van de kosten niet aftrekbaar, hetgeen tot een hogere belastingdruk leidt. Daarnaast ontstaat er een aanvullende belastinglast omdat de bestaande belastingverplichtingen als gevolg van de tariefswijziging in de vennootschapsbelasting, in de toekomst tegen een hoger tarief worden afgerekend.

De vennootschapsbelasting wordt verrekend tussen Stedin Holding N.V. en haar dochtermaatschappijen als ware de dochtermaatschappijen zelfstandig belastingplichtig.

14. Materiële vaste activa

x € 1 miljoen	Grond en bedrijfsgebouwen	Machines en installaties	Netwerken gereguleerd*	Overige bedrijfsmiddelen	Activa in aanbouw	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2020	70	43	10.607	63	6	10.789
Investerings	1	2	613	2	1	619
Desinvesteringen	-2	-	-36	-	-	-38
Herclassificatie overig	-	-2	9	-1	-6	-
Aanschafwaarde per 31 december 2020	69	43	11.193	64	1	11.370
Investerings	1	1	667	1	15	685
Desinvesteringen	-1	-	-48	-	-	-49
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	-	-	382	-	-	382
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-5	-	-	-	-5
Herclassificatie overig	7	-1	-14	12	-2	2
Aanschafwaarde per 31 december 2021	76	38	12.180	77	14	12.385
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2020	14	22	3.956	44	-	4.036
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	3	4	288	5	-	300
Desinvesteringen	-	-	-25	-	-	-25
Herclassificatie overig	-	-3	7	-2	-	2
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2020	17	23	4.226	47	-	4.313
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	4	3	313	2	-	322
Desinvesteringen	-1	-	-30	-	-	-31
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	-	-	144	-	-	144
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-2	-	-	-	-2
Herclassificatie overig	3	-	-10	11	-	4
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2021	23	24	4.643	60	-	4.750
Netto boekwaarde per 31 december 2020	52	20	6.967	17	1	7.057
Netto boekwaarde per 31 december 2021	53	14	7.537	17	14	7.635

* Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw.

De netto boekwaarde van de materiële vaste activa is toegenomen met € 578 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. De investeringen in materiële vaste activa van Stedin Groep bedroegen € 685 miljoen en hadden met name betrekking op de gereguleerde gas- en elektriciteitsnetwerken en op de grootschalige aanbidding en installatie van slimme meters. De desinvesteringen hadden betrekking op het buiten gebruik stellen van activa (met name de machines en installaties in het gereguleerde domein).

Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw. Op deze activa in aanbouw is in 2021 voor € 5 miljoen aan rente geactiveerd, waarbij het gehanteerde rentepercentage 2,3% bedraagt (2020: € 5 miljoen, tegen 2,3%).

Netwerken gereguleerd (bestaande uit netten, aansluitingen en meters) worden gewaardeerd tegen geherwaardeerde waarde zijnde de reële waarde op herwaarderingsdatum ((G)GAW) verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De overige materiële vaste activa worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen.

De belangrijkste gegevens die worden gebruikt voor de bepaling van de reële waarde zijn:

Parameters voor bepaling reële waarde netwerken gereguleerd

Waarderingsmethode GGAW (ACM)	Inkomstenbenadering, die is afgeleid van de gereguleerde activa waarde (GAW) genormaliseerd voor het marktaandeel.
Kasstroomhorizon netten in jaren	Resterende levensduur netwerken gereguleerd
Gehanteerde WACC (ACM) in procenten	2,2% - 3,5%
Wijzigingsdatum WACC (ACM)	2021
Marktaandeel Stedin Groep in Nederland (ACM) in procenten	Elektriciteitstransport 26% en gastransport 28%

Per 1 januari 2021 heeft een herwaardering plaatsgevonden voor de gereguleerde netwerken. In 2021 heeft de ACM nieuwe reguleringsdata openbaar gemaakt, waaronder de geïndexeerde gereguleerde activa waarde en de respectievelijke marktaandelen van de netbeheerders. Daarmee zijn de niet waarneembare parameters voor reële waarde bepaling uit 'niveau 3' van IFRS 13 op dat moment weer 'objectieve marktgegevens' voor Stedin Groep. De belangrijkste parameter voor de (her)waardering is de genormaliseerde, geïndexeerde activawaarde van de netten en aansluitingen. Tevens zijn kasstromen gewaardeerd ten aanzien van de instandhouding van de activa, rekening houdend met de verwachte ontwikkelingen van de positie in de maatstaf van Stedin Groep en de ontwikkeling van de WACC.

Tussen de datum van herwaarderen en jaareinde zijn er geen indicaties geweest dat de reële waarde significant afwijkt van de boekwaarde. Daarbij zijn belangrijke parameters voor de bepaling van de reële waarde (met name het marktaandeel van Stedin Groep) niet waarneembaar per jaareinde, deze worden weer objectieve marktgegevens bij het openbaar maken van de reguleringsdata van de sector in 2026.

Het meetdomein valt buiten de maatstafregulering van de ACM. Voor de meters is de geïndexeerde activa waarde (van Stedin) de belangrijkste parameter. Daarmee is er inzicht in de parameters die de waardering van deze categorie activa bepaalt, en heeft een herwaardering van deze activa per 31 december 2021 plaatsgevonden. In de waardering van de meters wordt een correctie gemaakt voor de in de toekomst terug te betalen overwinsten ter grootte van circa € 11 miljoen.

Per 1 januari 2021 bedraagt de totale reële waarde voor de netwerken gereguleerd € 5,9 miljard.

Stedin heeft de levensduur van activa in 2021 beoordeeld. Er zijn geen wijzigingen benodigd.

Zoals toegelicht onder 'Verwijderen gasaansluitingen' in toelichting [25 Overige voorzieningen](#) gaat Stedin versneld gasaansluitingen die 'uit bedrijf zijn' verwijderen. De versnelde verwijdering heeft impact op de geschatte resterende levensduur van de betreffende aansluitingen. De impact hiervan op het resultaat 2020 en 2021 was nihil.

Per 31 december 2021 bedraagt de boekwaarde tegen historische kostprijs van netwerken gereguleerd, exclusief activa in aanbouw, gecorrigeerd voor bijdrage aansluitkosten, € 5,1 miljard (31 december 2020: € 4,8 miljard).

Voor de verwerking in het groepsvermogen, verwijzen wij naar toelichting [23 Groepsvermogen](#).

15. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2021 is als volgt:

x € 1 miljoen	Goodwill	Software	Overige	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2020	77	32	14	123
Investerings	-	-	1	1
Aanschafwaarde per 31 december 2020	77	32	15	124
Investerings	-	-	2	2
Desinvesterings	-	-13	-	-13
Aanschafwaarde per 31 december 2021	77	19	17	113
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2020	-	23	5	28
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	3	1	4
Herclassificatie overig	-	-	-1	-1
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2020	-	26	5	31
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	3	-	3
Desinvesterings	-	-13	-	-13
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2021	-	16	5	21
Netto boekwaarde per 31 december 2020	77	6	10	93
Netto boekwaarde per 31 december 2021	77	3	12	92

Goodwill

De goodwill heeft betrekking op de acquisitie van DNWG in 2017. In de eerste helft van 2018 heeft Stedin Groep de reële waardebeoordeling van de identificeerbare activa en passiva afgerond. De definitieve goodwill is, op basis van de synergievoordelen, gealloceerd aan kasstroomgenererende eenheden Stedin Netbeheer voor € 30 miljoen en aan DNWG voor € 47 miljoen. Als gevolg van de fusie van Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V., zal de goodwill per 1 januari 2022 gealloceerd worden aan de kasstroomgenererende eenheid Stedin Netbeheer B.V.

Impairmenttest

Ten behoeve van de jaarlijkse impairment testing is de goodwill uit hoofde van de DNWG acquisitie gealloceerd naar twee kasstroomgenererende eenheden (KGE's), te weten Stedin en DNWG, die op het niveau van operationele segmenten zijn bepaald.

De boekwaarden van de goodwill per 31 december 2021 zijn:

x € 1 miljoen	Stedin	DNWG	Totaal
Boekwaarde	30	47	77

Stedin Groep heeft per 30 juni 2021 voor deze twee KGE's een goodwill impairment test uitgevoerd. Hiertoe wordt de reële waarde van de KGE vergeleken met de netto boekwaarde. De reële waarde is bepaald aan de hand van de opbrengstwaarde. Gezien het gebrek aan een liquide markt met observeerbare prijzen betreft dit een 'niveau 3' analyse binnen de reële waarde hiërarchie. De opbrengstwaarde fungeert in voorkomend geval als benadering van de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde wordt afgeleid van de geprojecteerde kasstromen na belastingen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belastingen (post-tax WACC).

De expliciet geprojecteerde kasstromen voor de periode 2021-2046 zijn mede afgeleid van het Financieel Strategisch Plan (FSP) van Stedin Groep, goedgekeurd door de raad van bestuur en de raad van commissarissen. In het FSP van Stedin Groep zijn de projecties voor de KGE's Stedin en DNWG voor de periode 2021-2026 afzonderlijk opgenomen. De periode 2027 – 2046 is afgeleid van een extrapolatie van de FSP-projecties. De geprojecteerde investeringen zijn gebaseerd op het Strategisch Investeringsplan (SIP). Het SIP bestrijkt een periode van 15 jaar (2021-2035). De investeringen na 2035 zijn afgeleid van een extrapolatie van de SIP projecties. De reden van een projectieperiode tot aan 2046 is omdat dit beter aansluit bij de energietransitie. Als gevolg van het Klimaatakkoord en de nationale klimaatdoelen voor 2030 en 2050 zullen de investeringen in de netwerken voor een langere termijn zich voordoen. Als gevolg hiervan is de projectieperiode verlengd. Met de projectieperiode tot aan 2046 start de restwaardeperiode in 2047.

De volgende items betreffen de belangrijkste factoren en veronderstellingen die zijn gehanteerd voor de goodwill impairment test:

- de ingeschatte actuele waarde van de gereguleerde activa (de zogenaamde genormaliseerde gereguleerde activawaarde, oftewel de GGAW);
- het marktaandeel van Stedin respectievelijk DNWG;
- de relatieve winstgevendheid van Stedin respectievelijk DNWG; de reële rendementsvergoeding (reële pre-tax WACC) voor de gereguleerde activa conform vastgesteld door de Autoriteit Consument en Markt (ACM);
- de inflatieverwachtingen en de langetermijngroeivoet; en
- de disconteringsvoet (WACC).

Ten aanzien van deze items, merken we het volgende op:

- Stedin Groep gebruikt de reële waarde als waarderingsgrondslag voor haar gereguleerde netwerkonderdelen. De reële waarde wordt afgeleid van de GGAW. Een logisch gevolg van deze waarderingsgrondslag is dat de ruimte tussen de opbrengstwaarde en de netto boekwaarde van zowel de KGE Stedin als DNWG over de tijd relatief beperkt is.
- De marktaandelen van de KGE's Stedin en DNWG zijn bepaald op basis van het relatieve aandeel van Stedin en DNWG in de samengestelde output (SO) van de sector als geheel. Deze is bepaald op basis van data over de periode 2018-2020, zoals in 2021 gepubliceerd door de ACM. Voor de toekomst is aangenomen dat het marktaandeel zich ontwikkelt op basis van de nieuwe aansluitingen in de sector, voor zowel Stedin als DNWG.
- De winstgevendheid van Stedin en DNWG wordt mede bepaald door het systeem van maatstafconcurrentie. De vergoeding die de ACM aan de individuele Nederlandse netbeheerders toekent voor haar gereguleerde activiteiten is afhankelijk van de sectorgemiddelde kosten en het marktaandeel van elke netbeheerder. De toegestane vergoedingen worden door de ACM eens per reguleringsperiode van vijf jaar herijkt. Ten opzichte van voorgaand jaar heeft de ACM de vergoedingssystematiek van afschrijvingen voor gas aangepast naar degressief afschrijven, vanaf 2022. Deze verandering is in de toekomstige projecties meegenomen. De onderliggende data die ten grondslag liggen aan de herijking worden eveneens eens in de vijf jaar openbaargemaakt. Daarom kan een netbeheerder gedurende een reguleringsperiode niet betrouwbaar inschatten of zij het beter of slechter doet dan de andere regionale netbeheerders en welke impact dit kan gaan hebben op haar toekomstige kasstromen. In 2021 heeft de herijking plaatsgevonden. Op basis hiervan is het marktaandeel aangepast. Het marktaandeel van Stedin is ongeveer 23% voor elektriciteitstransport en ongeveer 26% voor gastransport. Voor DNWG betreft het marktaandeel ongeveer 3% voor elektriciteitstransport en ongeveer 3% voor gastransport. Het systeem van

maatstafconcurrentie betekent dat de vergoedingen en toekomstige kasstromen van Stedin en DNWG worden beïnvloed door zowel de eigen prestaties als die van andere netbeheerders.

- In het licht van de afwijkingen tussen de individuele prestaties van Stedin en DNWG in vergelijking tot haar maatstaf (op basis waarvan de performance versus andere regionale netbeheerders wordt bepaald), is voor het bepalen van de opbrengstwaarde van beide KGE's een convergentieaanneمة gehanteerd van 20 jaar. Deze convergentieaanneمة veronderstelt dat de operationele kosten en het investeringsniveau van Stedin en DNWG in het jaar, met ingang van het jaar 2042 gelijk worden verondersteld te zijn aan hun marktaandeel van de totale operationele kosten en totale investeringen van de sector. In de periode tot aan convergentie heeft Stedin Groep een inschatting gemaakt voor toekomstige investeringen van de gehele sector en haar relatieve positie in de maatstaf.
- De kapitaalkosten, zoals gedefinieerd door de ACM, vormen een belangrijk kostenelement voor de bepaling van de sectorgemiddelde kosten. De kapitaalkosten omvatten de afschrijvingskosten bepaald op basis van gereguleerde grondslagen alsmede een vergoeding over de gereguleerde activawaarde op basis van de reële rendementskostenvergoeding voor belastingen (de reële pre-tax WACC). De ACM bepaalt de WACC op basis van relevante marktparameters en corporate finance theorieën. De WACC-aannames die Stedin Groep management gebruikt heeft voor het opstellen van haar projecties, zijn afgeleid van de door de ACM gecommuniceerde, voorgenomen WACC voor de eerstvolgende reguleringsperiode. Voor de volgende reguleringsperiodes vanaf 2027 en verder heeft Stedin Groep management een eigen inschatting gemaakt van de (gereguleerde) WACC's. Deze WACC's zijn primair afgeleid van i) de marktobservaties met betrekking tot de relevante parameters zoals rentevoeten, risicoprofielen, marktvergoedingen en vermogensverhoudingen en ii) de methodiek die door de ACM wordt gehanteerd. De aannames voor wat betreft de gereguleerde WACC's zijn voor twee doeleinden gehanteerd, namelijk het rendement op het geïnvesteerd vermogen (GGAW) en de disconteringsvoet. De post-tax WACC van Stedin en DNWG is een gewogen gemiddelde voor de gereguleerde (2,2% -3,5%) en niet-gereguleerde activiteiten (9,0%). Ten opzichte van voorgaand jaar is de range van de gereguleerde post-tax WACC kleiner geworden. Dit is het gevolg van nieuwe informatie vanuit de ACM en de ontwikkelingen in de marktobservaties.
- De langetermijngroeivoet die gebruikt is voor het bepalen van de restwaarde van de twee KGE's is conservatief ingeschat op 0%. Voor de projectieperiode tot 2046 is een groeivoet gehanteerd die gelijk is aan de (lange termijn) verwachte inflatie (2,0%).

Voor zowel Stedin als DNWG is de buffer tussen de netto boekwaarde en de opbrengstwaarde positief. Op basis van bovenstaande aannames is er geen impairment indicatie aanwezig.

Op basis van de uitgevoerde impairment test per 30 juni 2021 en de uitgevoerde additionele analyses is er per 31 december 2021 geen aanleiding voor een bijzondere waardevermindering van de goodwill van beide KGE's.

De uitkomst van de goodwill impairment test is afhankelijk van wijzigingen met betrekking tot bepaalde schattingen en aannames. De belangrijkste betreffen:

- het investeringsniveau;
- de convergentie aanneمة;
- de disconteringsvoet; en
- de langetermijngroeivoet/inflatie.

Stedin Groep heeft een analyse uitgevoerd van de gevoeligheid van de uitkomsten van de impairment tests voor wijzigingen in de belangrijkste aannames en schattingen welke gebruikt zijn bij de bepaling van de opbrengstwaarde voor beide KGE's. Stedin Groep is van mening dat elke redelijkerwijs mogelijke verandering in de belangrijkste aannames waarop de opbrengstwaarden zijn gebaseerd er niet toe zal leiden dat de opbrengstwaarde onder de netto boekwaarde uitkomt. De gevoeligheden voor wijzigingen in de belangrijkste aannames waarop de opbrengstwaarde van Stedin en DNWG is gebaseerd zijn hieronder beschreven:

- Indien 1% van de gereguleerde investeringen niet wordt terugverdiend door middel van verrekening in de toekomstige tarieven (bijvoorbeeld vanwege inefficiëntie) resulteert dit in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 18 miljoen en van DNWG met € 2 miljoen.
- Een vertraging van de convergentieaanname met 1 jaar, resulteert in een daling van de opbrengstwaarde van Stedin met € 13 miljoen en in een stijging van de opbrengstwaarde van DNWG met € 7 miljoen.
- Een stijging van de (gereguleerde) disconteringsvoet met 0,1%, resulteert in een daling van opbrengstwaarde van Stedin met € 52 miljoen en van DNWG met € 11 miljoen.
- Een daling van de langetermijngroeivoet met 0,2%, resulteert in een stijging van de opbrengstwaarde van Stedin met € 23 miljoen en van DNWG met € 4 miljoen.

Bovenstaande gevoeligheden zorgen niet voor een materiële negatieve buffer dan wel een impairment indicatie.

16. Gebruiksrecht vaste activa

x € 1 miljoen	Grond en bedrijfsgebouwen	Leaseauto's	Totaal
Gebruiksrecht vaste activa per 1 januari 2020	63	39	102
Investeringen	1	9	10
Contractmodificaties	2	-	2
Desinvesteringen	-2	-2	-4
Gebruiksrecht vaste activa per 31 december 2020	64	46	110
Investeringen	-	8	8
Contractmodificaties	1	-	1
Gebruiksrecht vaste activa per 31 december 2021	65	54	119
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2020	7	9	16
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	7	10	17
Desinvesteringen	-2	-2	-4
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2020	12	17	29
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	7	10	17
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2021	19	27	46
Netto boekwaarde per 31 december 2020	52	29	81
Netto boekwaarde per 31 december 2021	46	27	73

Stedin Groep heeft leaseovereenkomsten afgesloten voor een aantal bedrijfspanden en bedrijfsterreinen. Daarnaast least Stedin Groep een wagenpark. In 2021 heeft Stedin Groep nieuwe leaseovereenkomsten afgesloten voor met name het wagenpark.

De leaseverplichtingen zijn toegelicht in 26 Rentedragende schulden.

Onderstaande tabel toont de totale leasekosten over 2021:

x € 1 miljoen	2021	2020
Afschrijvingskosten gebruiksrecht vaste activa	-17	-17
Rentelasten leaseverplichtingen	-1	-1
Leasekosten in de winst- en verliesrekening	-5	-5
Totaal	-23	-23

17. Deelnemingen en joint ventures

x € 1 miljoen	2021	2020
Boekwaarde per 1 januari	4	3
Aandeel in het resultaat na belastingen	-	1
Ontvangen dividend	-4	-
Boekwaarde per 31 december	-	4

Dit betreft het 33,3% belang in Zebra Gasnetwerk B.V. (hierna: Zebra). Zebra zorgt voor het beheer en de exploitatie van een hogedruk-gastransportleiding. Op 19 december 2019 is een overeenkomst tot koop en verkoop van activa getekend tussen Enduris B.V., Enexis Netbeheer B.V., Zebra Activa B.V., Entrade Pipe B.V. en Gasunie Transport Services B.V. Als onderdeel van deze transactie zijn in 2020 onder meer de activa van de extra hoge druk gasnetten geleverd aan Gasunie Transport Services B.V. De laatste afwikkeling heeft in 2021 plaats gevonden en in 2022 zal de entiteit worden opgeheven.

18. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

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

x € 1 miljoen	Vorderingen per 31 december 2021	Vorderingen per 31 december 2020	Verplichtingen per 31 december 2021	Verplichtingen per 31 december 2020
Materiële vaste activa	-	-	359	297
Kasstroomafdekkingen	18	26	-	-
Voorzieningen	1	1	-	-
Rentedragende schulden	-	-	-	4
Totaal	19	27	359	301

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op materiële vaste activa en kasstroomafdekkingen die via het groepsvermogen worden verwerkt.

Mutaties in de uitgestelde belastingen gedurende 2021 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2021	Verwerkt in winst-en- verliesrekening	Verwerkt in totaal niet- gerealiseerde resultaten	Netto-positie per 31 december 2021	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	297	-5	67	359	-	359
Kasstroomafdekkingen	-26	-	8	-18	18	-
Voorzieningen	-1	-	-	-1	1	-
Rentedragende schulden	4	-4	-	-	-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	274	-9	75	340	19	359
Saldering					-19	-19
Totaal					-	340

Het grootste deel van de materiële vaste activa latentie heeft betrekking op de commercieel-fiscaal afwijkende waardering van de netten. De uitgestelde belastingverplichting van de materiële vaste activa is hoofdzakelijk veroorzaakt door het commercieel-fiscaal waarderingsverschil van de netten ten tijde van de invoering van de vennootschapsbelasting voor Stedin Groep, in het verleden toegepaste versnelde fiscale afschrijvingen, de herwaardering van de netten en de waardering van de overgenomen netten als onderdeel van de verwerking van de overname van DNWG.

Tijdens Prinsjesdag 2021 heeft het kabinet bekend gemaakt dat het tarief voor de vennootschapsbelasting vanaf 2022 verhoogd zal worden naar 25,8%. In 2020 is nog gerekend met tarieven van 25% vanaf 2021, wat in 2020 de toekomstige wettelijke tarieven waren, welke in 2021 zijn aangepast naar 25,8%. Dit betekent dat de uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden afgerekend tegen het tarief van 25,8% en tegen dit tarief gewaardeerd worden.

	Per 31 december 2021	Per 31 december 2021	
	oude tarieven	nieuwe tarieven	Vershil
Uitgestelde belasting vorderingen	103	106	-3
Uitgestelde belasting schulden	-433	-447	14
Gesaldeerd	-330	-341	11
Dotatie ten laste van de winst-en-verliesrekening			-3
Vrijval ten gunste van de kasstroom afdekkingsreserve			1
Dotatie ten laste van de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen			-9
Totaal			-11

Mutaties in de uitgestelde belastingen gedurende 2020 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2020	Verwerkt in winst-en- verliesrekening	Verwerkt in totaal niet- gerealiseerde resultaten	Netto-positie per 31 december 2020	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	250	18	29	297	-	297
Kasstroomafdekkingen	-20	-	-6	-26	26	-
Voorzieningen	-2	1	-	-1	1	-
Rentedragende schulden	4	-	-	4	-	4
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	232	19	23	274	27	301
Saldering					-27	-27
Totaal					-	274

Vervaltermijnen van verrekenbare tijdelijke verschillen per 31 december 2020:

Categorie	Termijn
Materiële vaste activa	1 - 50 jr
Immateriële vaste activa	1 - 25 jr
Kasstroomafdekkingen	1 - 30 jr
Voorzieningen	1 - 10 jr

19. Afgeleide financiële instrumenten

Reële waarde van afgeleide financiële instrumenten:

x € 1 miljoen	Activa per 31 december 2021	Verplichtingen per 31 december 2021	Activa per 31 december 2020	Verplichtingen per 31 december 2020
Valutaswap- en termijncontracten	15	64	19	86
Totaal	15	64	19	86

De looptijden zijn hieronder weergegeven:

x € 1 miljoen	Activa per 31 december 2021	Verplichtingen per 31 december 2021	Activa per 31 december 2020	Verplichtingen per 31 december 2020
Classificatie				
Vlottend / kortlopend	15	-	3	2
Vast / langlopend	-	64	16	84
Totaal	15	64	19	86

Alle afgeleide financiële instrumenten zijn toegewezen aan een hedgerelatie en de waardemutaties van deze instrumenten worden, waar van toepassing, direct verwerkt in het groepsvermogen en gepresenteerd in de reserve kasstroomafdekkingen.

Een nadere toelichting op het verloop van deze reserve en de verwachte kasstromen is opgenomen in toelichting 33.4 Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve.

20. Voorraden

De voorraden zijn gelijk gebleven ten opzichte van voorgaand boekjaar. Op de waarde van de voorraden is een voorziening incurante voorraad in mindering gebracht van € 2 miljoen (2020: € 2 miljoen).

De voorziening incurante voorraad heeft voor € 0 miljoen betrekking op meters (2020: € 1 miljoen).

21. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Onder de handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn met name vorderingen op afnemers verantwoord en nog te factureren bedragen (contractactiva) voor de levering van transportdiensten.

Deze post is als volgt te specificeren:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Handelsdebiteuren	118	113
Nog te factureren	43	39
Overige vorderingen en overlopende activa	4	13
Totaal	165	165

Onder toelichting 33.2 Kredietrisico is de ouderdom en bijzondere waardevermindering van de handelsdebiteuren en contractactiva opgenomen.

De post handelsdebiteuren is gestegen met € 5 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze stijging wordt met name verklaard door een hogere positie van de debiteuren energiemaatschappijen door een hogere omzet eind 2021 ten opzichte van 2020.

22. Liquide middelen

De liquide middelen bestonden op 31 december 2021 uit banktegoeden van € 48 miljoen en kortlopende kasgeldleningen van € 85 miljoen (2020: banktegoeden € 50 miljoen, kortlopende kasgeldleningen € 33 miljoen). De liquide middelen worden voornamelijk in euro's aangehouden. De liquide middelen waarover Stedin Groep niet de vrije beschikking heeft bedroegen € - miljoen (2020: € - miljoen) per jaareinde.

23. Groepsvermogen

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Stedin Holding N.V. bedraagt € 2 miljard, verdeeld in 15 miljoen gewone aandelen en 5 miljoen cumulatief preferente aandelen met een nominale waarde van elk € 100,-. Per 31 december 2021 zijn 5.387.046, waarvan 4.970.978 gewone en 416.068 cumulatief preferente, aandelen geplaatst en volgestort (2020: 4.970.978 enkel gewone aandelen).

Agioreserve

Stedin Holding N.V. heeft in 2021 € 200 miljoen extra eigen vermogen aangetrokken ter versterking van de eigen vermogenspositie. Dit vermogen is aangetrokken door de uitgifte van 416.068 cumulatief preferente aandelen met een nominale waarde van elk € 100,-. Daarnaast is door de aandeelhouders nog een agio volgestort van € 380,69 per aandeel, voor een totaalbedrag van € 158,4 miljoen.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de herwaardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa op basis van de reële waarde. Het verschil tussen de afschrijvingen op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijvingen op basis van de oorspronkelijke historische kostprijs is, gecorrigeerd voor uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten. De herwaarderingsreserve staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders. De herwaarderingsreserve bedraagt ultimo 2021 € 790 miljoen (2020: € 662 miljoen). In 2021 is € 176 miljoen toegevoegd aan de herwaarderingsreserve als gevolg van de herwaardering van de materiële vaste activa. Tevens is vanuit de herwaarderingsreserve € 48 miljoen aan het onverdeeld resultaat toegevoegd uit hoofde van afschrijvingslasten.

Preferent dividend reserve

In 2021 heeft Stedin cumulatief preferente aandelen uitgegeven waarvoor jaarlijks een rendement van 3% uitgekeerd of gereserveerd dient te worden. De uitkering van dit rendement staat ter discretie van de raad van bestuur, waarbij goedkeuring door de raad van commissarissen benodigd is. Dit rendement wordt, wanneer deze niet wordt uitgekeerd, in een aparte reserve opgenomen.

Wettelijke reserve

In het eigen vermogen is een wettelijke reserve opgenomen voor de omvang van de boekwaarde van de intern ontwikkelde immateriële vaste activa.

Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders. Een nadere toelichting op het verloop en de onderliggende afdekkingsrelaties is opgenomen in toelichting Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve.

Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

Op 23 maart 2021 heeft Stedin Holding N.V. een nieuwe achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ('Perpetual Fixed Rate Reset Securities') uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen met een couponrente van 1,5% en een uitgiftekoers van 100%. Dit leverde een ontvangen bedrag van € 500 miljoen op. De obligaties zijn genoteerd aan de Euronext Amsterdam. Op 31 december 2021 bedraagt de marktwaarde € 501 miljoen. De boekwaarde per ultimo 2021 is € 506 miljoen, zijnde de nominale hoofdsom inclusief € 6 miljoen lopende rente.

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

De in 2014 afgesloten achtergestelde eeuwigdurende obligatielening is in 2021 volledig afgelost. De kosten welke hiermee zijn gemoeid, betreffende een premie als compensatie voor de nog te betalen rente van € 11 miljoen, zijn in het eigen vermogen verwerkt.

24. Personeelsvoorzieningen

x € 1 miljoen	Diensttijd gebonden uitkeringen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2020	10	5	15
Dotaties	1	4	5
Onttrekkingen	-1	-1	-2
Vrijval	-1	-3	-4
Per 31 december 2020	9	5	14
Dotaties	1	3	4
Onttrekkingen	-1	-2	-3
Vrijval	-1	-1	-2
Per 31 december 2021	8	5	13

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Kortlopend	4	3
Langlopend	9	11
Totaal	13	14

Diensttijd gebonden uitkeringen

Deze voorziening dekt de verplichting voor uitkeringen aan medewerkers bij het bereiken van een bepaald aantal jaren dienstverband of de pensioengerechtigde leeftijd.

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

	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Disconteringsvoet	1,0%	1,0%
Toekomstige salarisstijgingen	1,5% - 2,5%	1,4% - 2,5%
Sterftetabel	GBM & GBV 2015-2020	GBM & GBV 2014-2019

De diensttijd gebonden uitkeringen vinden over een langere periode plaats. De voorziening wordt jaarlijks herrekend op basis van actuele personeelsgegevens.

25. Overige voorzieningen

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Overige	Totaal
Per 1 januari 2020	-	32	32
Dotaties	1	2	3
Onttrekkingen	-	-4	-4
Vrijval	-	-2	-2
Per 31 december 2020	1	28	29
Dotaties	2	1	3
Onttrekkingen	-1	-2	-3
Vrijval	-	-11	-11
Per 31 december 2021	2	16	18

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Kortlopend	3	5
Langlopend	15	24
Totaal	18	29

De overige voorzieningen bedragen € 18 miljoen (2020: € 29 miljoen) en hebben betrekking op diverse voorzieningen van uiteenlopende aard en hebben met name een langlopend karakter. Onder andere zijn hier een amoveringsvoorziening van € 4 miljoen (2020: € 4 miljoen), voorziening voor het versneld verwijderen van 'gasaansluitingen uit bedrijf' van € 3 miljoen (2020: € 12 miljoen) en aangegane verplichtingen ter hoogte van € 7 miljoen ten behoeve van Stichting Zeeuwse Publieke Belangen in opgenomen (2020: € 8 miljoen).

Verwijderen van gasafsluitingen

In het eerste halfjaar 2019 is door Netbeheerders op sectoraal niveau in Netbeheer Nederland afgesproken dat het verwijderen van gasafsluitingen niet langer vrijblijvend uitvoerbaar is voor Netbeheerders, maar dat vanuit veiligheidsoogpunt dit versneld wordt uitgevoerd en onderhavig wordt aan toezicht door SODM. Het betreft afgesloten gasaansluitingen, met een status 'uit bedrijf', waar nog wel 'druk' op staat. De hiermee verband houdende kosten worden niet in rekening gebracht bij (voormalige) klanten.

Stedin Groep verwacht eind 2024 de betreffende gasafsluitingen verwijderd te hebben. De versnelde verwijdering heeft impact op de geschatte resterende levensduur van de betreffende aansluitingen. De impact van de afschrijvingen als gevolg van de veranderde levensduur op het resultaat 2020 en 2021 is nihil.

Vanwege de update van de methodebesluiten voor de nieuwe reguleringsperiode is een deel van de voorziening in 2021 vrijgevallen.

Stichting Zeeuwse Publieke Belangen

De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen is een unieke samenwerking tussen de Provincie Zeeland, de Zeeuwse gemeenten en Stedin Groep. De stichting is opgericht om de afspraken van de verkoop van DNWG/Enduris aan Stedin Groep op onder andere werkgelegenheid, energievoorziening en energietransitie te borgen. Om de energietransitie in Zeeland te stimuleren, stelt de stichting budget beschikbaar.

Reorganisatievoorziening

Onder de voorziening voor reorganisatie worden de vergoedingen en/of aanvullingen op uitkeringen opgenomen die worden uitgekeerd aan medewerkers waarvan de arbeidsrelatie waarschijnlijk wordt beëindigd. De vergoedingen zijn gebaseerd op het Sociaal Plan Sector Netwerkbedrijven en worden berekend op basis van het brutosalaris, een gewogen gemiddelde aantal dienstjaren en een inschatting op gebied van boventalligheid. Voor de totstandkoming van de berekening van de voorziening is tevens een inschatting gemaakt van het toekomstige verloop van de boventallige medewerkers.

De voorzieningen zijn in 2021 verdisconteerd met een percentage van 1,0% (2020: 1,0%).

26. Rentedragende schulden

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Kortlopend	545	290
Langlopend	2.736	2.893
Totaal	3.281	3.183

Mutaties van de rentedragende schulden:

x € 1 miljoen	2021	2020
Per 1 januari	3.183	3.004
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	497	-
Opgenomen kortlopende rentedragende schulden	2.600	1.375
Aflossing langlopende rentedragende schulden	-195	-
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	-2.800	-1.175
Leaseverplichtingen	-8	-5
Koersverschillen	6	-29
Interest rate swaps	-7	13
Overige mutaties	5	-
Per 31 december	3.281	3.183

De looptijden van de rentedragende schulden zijn hieronder weergegeven:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Binnen 1 jaar	545	290
Tussen 1 en 2 jaar	11	535
Tussen 2 en 3 jaar	49	11
Tussen 3 en 4 jaar	536	121
Tussen 4 en 5 jaar	504	534
Na 5 jaar	1.636	1.692
Totaal	3.281	3.183

De meeste rentedragende schulden op 31 december 2021 zijn aangegaan door Stedin Holding N.V. en er zijn geen zekerheidstellingen afgegeven. Een nadere toelichting op de rentedragende schulden is opgenomen onder [33 Beheersing van financiële risico's](#).

De leaseverplichtingen die vanaf 1 januari 2019 zijn geactiveerd als gevolg van de toepassing van IFRS 16 zijn onderdeel van de rentedragende schulden. Voor de toelichting op het gebruiksrecht vaste activa, zie 16 Gebruiksrecht vaste activa.

De totale leaseverplichting per 31 december 2021 bedraagt € 74 miljoen (2020: € 81 miljoen). De looptijden van deze leaseverplichting zijn: € 13 miljoen binnen 1 jaar, € 31 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 30 miljoen langer dan 5 jaar.

Er is geen sprake van een liquiditeitsrisico voor de leaseverplichtingen die voortvloeien uit gebruiksrechten. De leaseverplichtingen worden gemonitord door de afdeling Corporate Control.

In 2021 vonden de volgende belangrijke transacties plaats m.b.t. financieringen:

- Het eigen vermogen is versterkt door de uitgifte van € 200 miljoen aan preferente aandelen aan een deel van de huidige aandeelhouders.
- Stedin heeft in mei 2021 USD en GBP leningen afgelost voor een totale hoofdsom van 196 miljoen euro waarbij een deel vervroegd is afgelost tegen een premie van 38 miljoen euro. Met de vervroegde aflossing zijn de financieringslasten van deze leningen naar voren gehaald waardoor er een eenmalige (rente)last ontstaat in 2021. Hier staan lagere rente lasten tegenover voor de toekomstige jaren. Beide leningen worden geherfinancierd via actieve financieringsprogramma's van Stedin Groep.
- De € 500 miljoen hybride financiering uit 2014 is met een verkoopaanbieding (tender offer) aan investeerders afgelost en vervangen door een nieuwe € 500 miljoen hybride uitgifte met een calldatum in 2027 en een coupon van 1.5%.
- Het Euro Medium Term Note programma en Green Finance Framework is geüpdatet en hieronder is een nieuwe € 500 miljoen groene obligatie uitgeven met een looptijd van 5 jaar en een rentecoupon van 0.0%

Aan sommige van de leningen zijn financiële convenanten verbonden. Deze zijn hieronder weergegeven:

- Een gearing ratio (nettoschuld / totaal vermogen) die lager is dan 70%;
- Een interest coverage ratio (EBITDA / netto verschuldigde rente) die hoger is dan 3.

Bovenstaande ratio-bandbreedtes worden getoetst aan het einde van elke meet periode.

De volgende definities zijn hierop van toepassing:

- Meetperiode: 12 maands voortschrijdend gemiddelde per 31 december en 30 juni van elk boekjaar.
- Nettoschuld: Totaal verschuldigde hoofdsommen van rentedragende schulden minus liquide middelen.
- Totaal vermogen: Totaal verschuldigde hoofdsommen rentedragende schulden plus eigen vermogen gecorrigeerd voor vermogenscomponenten gerelateerd aan goodwill, immateriële vast activa en minderheidsdeelnemingen.
- EBITDA: Resultaat voor belasting gecorrigeerd voor afschrijvingen, amortisaties, netto verschuldigde rente, resultaten van verkochte groepsonderdelen, herwaarderingen, one-off items, en belang van minderheidsdeelnemingen.
- Netto verschuldigde rente: som van de financiële baten en lasten.

Zoals blijkt uit onderstaande tabellen voldoet Stedin Holding N.V. gedurende 2021 aan de genoemde voorwaarden.

Gearing ratio	2021	2020
Verschuldigde hoofdsommen rentedragende schulden	3.281	3.183
Liquide middelen	-133	-83
Nettoschuld	3.148	3.100
Verschuldigde hoofdsommen rentedragende schulden	3.281	3.183
Eigen vermogen	3.270	2.891
Vermogens correcties	-92	-93
Totaal vermogen	6.459	5.981
Gearing ratio	48,7%	51,8%

Interest coverage ratio	2021	2020
Resultaat voor belastingen	32	72
Afschrijvingen	360	334
Financiële baten en lasten	93	56
Resultaat na belasting verkochte deelnemingen en joint ventures	-1	1
EBITDA	484	463
Netto verschuldigde rente	88	60
Interest coverage ratio	5,5	7,7

27. Vooruitontvangen bijdragen

x € 1 miljoen	2021	2020
Boekwaarde per 1 januari	809	725
Ontvangen bijdragen aansluitkosten	112	105
Betaalde bijdragen aansluitkosten	-1	-
Verantwoorde opbrengsten	-22	-21
Boekwaarde per 31 december	898	809

Classificatie	2021	2020
Kortlopend	22	22
Langlopend	876	787
Totaal	898	809

De kortlopende vooruitontvangen bijdragen zijn onder 'contractverplichtingen' verantwoord in de 'Handelscrediteuren en de overige schulden'.

28. Handelscrediteuren en overige schulden

x € 1 miljoen	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Handelscrediteuren	100	74
Overige schulden en overlopende passiva	157	173
Contractverplichtingen	23	27
BTW	24	30
Pensioenpremies	4	4
Totaal	308	308

Classificatie

Kortlopend	308	308
Langlopend	-	-
Totaal	308	308

De crediteuren en overige schulden zijn gelijk gebleven aan 2020.

De stijging in de crediteuren wordt met name veroorzaakt door een stijging in de investeringen en hogere kosten in het vierde kwartaal 2021 in vergelijking met het vierde kwartaal 2020, wat heeft geleid tot een stijging in de ontvangen facturen.

Tegenover de stijging van de crediteuren staat een daling in de overige schulden van € 16 miljoen. Dit is het gevolg van een hoge bijschatting voor nog te ontvangen facturen van TenneT in 2020.

De contractuele verplichtingen zijn gedaald met € 4 miljoen onder andere als gevolg van een verlaging van de onderhanden werk positie.

29. Acute belastingvorderingen en -verplichtingen

De acute belastingvorderingen en actuele belastingverplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Vennootschapsbelasting	-	3
Totaal acute belastingvorderingen	-	3

x € 1 miljoen	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Vennootschapsbelasting	12	-
Totaal acute belastingverplichtingen	12	-

30. Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

De niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen, met uitzondering van de garanties, worden gepresenteerd tegen contante waarde. De contante waarde wordt berekend met een disconteringsvoet waarin de actuele marktbeoordeling van de tijds waarde van geld tot uitdrukking komt. De gebruikte disconteringsvoet is de euro zero coupon yield curve.

Inkoopverplichtingen energie

Stedin Groep is inkoopverplichtingen voor energie aangegaan voor het compenseren van het administratief en technisch netverlies. De verplichting op basis van in 2021 geldende tarieven bedraagt € 752 miljoen (2020: € 292 miljoen) en heeft betrekking op de periode 2022 tot en met 2031.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2021 is Stedin Groep investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 34 miljoen (2020: € 46 miljoen). Deze investeringsverplichtingen hebben betrekking op investeringen in slimme meters. De investeringsverplichtingen zijn aangegaan tot en met 2024.

Overige verplichtingen

Stedin Groep is daarnaast overige contractuele verplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 7 miljoen (2020: € 8 miljoen). Dit betreffen met name contractuele verplichtingen inzake onderhoudswerkzaamheden.

Garanties

Stedin Groep heeft aan derden concern- en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 1 miljoen (2020: € 6 miljoen). Hiervan is € 0 miljoen (2020: € 0 miljoen) door Stedin Holding N.V. afgegeven. Deze garantie is verstrekt door een dochtermaatschappij.

Stedin Groep heeft een bestuurdersaansprakelijkheid verzekering afgesloten ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, de directie en andere bestuurders binnen Stedin Groep. Voor zover mogelijk worden de bestuurders onder specifieke voorwaarden door Stedin Groep gevrijwaard voor kosten in verband met civiel-, straf- of administratiefrechtelijke procedures waarin zij vanwege hun functie zouden kunnen worden betrokken.

Resultaten meetdomein

De tarieven die Stedin als netbeheerder in rekening brengt voor de huur van kleinverbruiksmeters zijn gereguleerd en gebaseerd op de Ministeriële Regeling Meettarieven (MR). Hierin is geregeld hoe de ACM deze tarieven vaststelt. De maximale tarieven die netbeheerders mogen hanteren zijn op dit moment gebaseerd op de tarieven van 2005, plus een jaarlijkse inflatiecorrectie op basis van de consumentenprijsindex. Sinds 2011 monitort de ACM de kosten die gemoeid zijn met het uitvoeren van de meettaak. Hierbij is het de bedoeling dat het project Grootschalig Aanbieden Slimme meters uit de behaalde rendementen gefinancierd kan worden. De MR borgt dat de consument uiteindelijk niet meer dan de kostendeckende tarieven betaalt. Om dit te bereiken kan de ACM de behaalde rendementen in toekomstige tarievenbesluiten betrekken. Volgens onze huidige inschattingen heeft Stedin op dit moment voldoende rendement behaald ten opzichte van de kosten van de GSA. In 2021 is de GSA afgelopen nadat Stedin 100% van zijn klanten een slimme meter heeft aangeboden en bij meer dan 80% daadwerkelijk een slimme meter geïnstalleerd. Daarbovenop houdt Stedin ook al rekening met de extra opdracht van EZK om te pogen een nog hogere realisatiegraad te bereiken de komende jaren. Zie ook toelichting 14 Materiële vaste activa voor de toelichting op de meetoverwinsten.

Juridische procedures

Stedin Groep is betrokken bij een aantal juridische en regulatorische claims en procedures die verband houden met de bedrijfsactiviteiten, ofwel als eiser ofwel als gedaagde. De bedragen die bij sommige van deze zaken worden geëist zijn significant voor de geconsolideerde jaarrekening. Aansprakelijkheden en voorwaardelijke verplichtingen in relatie tot deze claims en procedures worden periodiek beoordeeld op basis van de meest recente beschikbare informatie. Een voorziening wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure 'waarschijnlijk' wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat, zie toelichting 25 Overige voorzieningen.

Stedin is met een aantal gemeenten verwickeld in juridische geschillen inzake precariobelasting. In totaal betreft het een potentieel door Stedin terug te vorderen bedrag van € 37 miljoen. Gezien de onzekerheden zijn deze potentiële vorderingen niet verantwoord in de balans per 31 december 2021.

Rendant

Stedin is door de Minister van EZK aangewezen als netbeheerder voor een elektriciteitsnet en een gasnet van een derde partij. Op dit moment loopt de procedure bij een rechtbank en is de verwachting dat gedurende 2022 de procedure afgerond wordt. Zodoende zal Stedin het elektriciteitsnet en gasnet overnemen voor een nader te bepalen bedrag.

Fiscale eenheid

Stedin Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting [37 Overzicht dochterondernemingen](#). De vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid met daarin Stedin Holding N.V. en al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting [37 Overzicht dochterondernemingen](#). Alleen vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Cashpool

Vanwege deelname in de cashpool van Stedin Groep is Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk, tezamen met andere deelnemers, voor de tekorten in de cashpool van Stedin Groep.

31. Transacties met verbonden partijen

Zogenaamde “verbonden partijen” aan Stedin Groep betreffen entiteiten waarin key management (of diens familie) van Stedin Groep rapporterende of gedeeltelijke zeggenschap hebben of bepalende invloed. Deelnemingen en joint ventures zijn verbonden partijen van Stedin Groep. Transacties met verbonden partijen vinden plaats volgens voorwaarden die in het normale economische verkeer met derden gebruikelijk zijn.

De openstaande vorderingen op deelnemingen betreffen verstrekte leningen voor een bedrag van € 19 miljoen (2020: € 17 miljoen) en hebben hoofdzakelijk een langlopend karakter. In 2021 is er voor € 6 miljoen aan leningen verstrekt en voor € 5 miljoen aan aflossingen ontvangen. De looptijd van de verstrekte en uitstaande leningen is 5 jaar, met een interestpercentage variërend van 0,3% tot 2,6%. De vorderingen en schulden aan verbonden partijen zijn niet zeker gesteld en zullen door bankbetalingen worden verrekend.

Verbonden partijen waarbij RvC en RvB leden betrokken zijn (geweest) zijn de volgende:

- De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen wordt gecoördineerd vanuit Stedin Groep met het Programma Samen Sterker. De Stichting heeft een bestuur dat bestaat uit: David Peters (Stedin Groep), Koen Verbogt (Stedin Groep), Carla Schönknecht (Provincie Zeeland) en Loes Meeuwisse (Vereniging Zeeuwse Gemeenten). Het fonds wordt gefinancierd door Stedin tot een maximum van € 10 miljoen. Het bestuur van de Stichting heeft in 2021 € 0,8 miljoen toegezegd aan zes goedgekeurde projectvoorstellen en € 0,6 miljoen uitbetaald.
- Stichting OUNZ (OUNZ) heeft als doel het in eigendom houden van de hoofdstalrechten ten aanzien van de netten van de DNWG Groep en het verstrekken van onderopstalrechten met betrekking tot de gasnetten en elektriciteitsnetten aan DKCN, Evides en Enduris om de taak als netbeheerder te kunnen uitvoeren. Stedin heeft het recht via Enduris om één van de drie bestuurders van Stichting OUNZ te benoemen. De waarde van de rechten zijn niet materieel en er zijn geen andere materiële financiële transacties tussen Stedin en OUNZ.

- RvC-voorzitter Doede Vierstra is lid van de Raad van Commissarissen van PGGM, een Nederlandse pensioenuitvoeringsorganisatie. Stedin Groep heeft geen directe relatie met PGGM.
- RvC-lid Annie Krist is CEO van GasTerra, dat actief is in de handel en levering van aardgas. Stedin Groep heeft geen directe relatie met GasTerra.
- RvC-lid Arco Groothedde is lid van de Raad van Commissarissen van DSW, een zorgverzekeraar. Stedin Groep heeft geen directe relatie met DSW.
- RvC-lid Hanne Buis is Chief Projects & Assets Officer van Royal Schiphol Groep. Stedin Groep heeft geen directie relatie met Royal Schiphol Groep.
- RvC-lid Theo Eysink is CFO van de divisie Zakelijke Markt van KPN N.V. KPN is een leverancier van Stedin Groep.
- Voormalig RvC-lid Dick van Well is lid van de Raad van Commissarissen van Dura Vermeer Groep N.V. en APG Groep N.V. Zowel Dura Vermeer als de APG Groep zijn leveranciers van Stedin Groep.
- RvB-voorzitter Koen Bogers is Global Partner bij Bloxhub en adviseur bij Techleap. Met zowel Bloxhub als Techleap heeft Stedin Groep geen directe relatie.
- Voormalig RvB-voorzitter Marc van der Linden was tot september 2021 voorzitter van Netbeheer Nederland en is lid van Raad van Advies Technisch College Rotterdam. Netbeheer Nederland heeft een samenwerkingsverband met Stedin Groep. Het Technisch College Rotterdam faciliteert trainingen voor Stedin Groep.
- RvB-lid David Peters is voorzitter van de Raad van Toezicht bij USEF, lid van het algemeen bestuur van E-Laad en lid van de Raad van Toezicht bij GOPACS. USEF en GOPACS hebben een samenwerkingsverband met Stedin Groep. E-Laad is een leverancier van Stedin Groep.
- RvB-lid Danny Benima is lid van de Raad van Commissarissen van EDSN en bestuurslid van de vereniging Nederlandse Energiedatauitwisseling (NEDU). EDSN en NEDU hebben een samenwerkingsverband met Stedin Groep.

Bovenstaande personen waren niet betrokken bij commerciële transacties tussen de genoemde leveranciers en Stedin Groep. Contract reviews, onderhandelingen of toekenningen tussen Stedin Groep en genoemde bedrijven zijn tot stand gekomen tegen normale voorwaarden.

Voor de bezoldiging van de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting [6 Personeelskosten](#) en deze personen zijn 'key management'. Tussen bestuurders en commissarissen en Stedin Groep bestaat verder geen andere relatie dan die van klant op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden.

Aanvullend op de uitkering wegens beëindiging dienstverband, zoals opgenomen onder de WNT verantwoording in paragraaf [6.2](#), heeft Stedin aan een vertrekkend lid van het key management, als onderdeel van de overeengekomen verlengde betrokkenheid bij Stedin en met uitgestelde uitbetalingsmomenten, op grond van artikel 7:673 BW een wettelijke uitkering toegekend van € 20.829.

Overige relaties met partijen:

- De Gemeente Rotterdam is de grootste aandeelhouder van Stedin Groep (circa 31,7 %) en heeft invloed van betekenis. Naast de aandeelhoudersrelatie bestaat geen andere relatie dan die van klant en leverancier op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden. Stedin Groep past de vrijstelling toe om transacties met verbonden overheidsinstellingen niet nader toe te lichten (IAS 24.25).
- Stedin neemt initiatief op het gebied van innovatie en verduurzaming en onderhoudt actief samenwerkingsverbanden met diverse stakeholders. Samenwerking kan in verschillende vormen zoals in Netbeheer Nederland of op projectbasis, als sponsor of meer gestructureerd via stichtingen, zoals Stichting ElaadNL, Stichting EVnetNL, Stichting Flexiblepower Alliance Network of USEF waarbij Stedin deel kan nemen in als bestuurder. Deze partijen zijn geen verbonden partijen.

2021
x € 1 miljoen

Ingekochte goederen &
diensten

Doorbelasting
personeel, facilitair &
overige kosten

Joint arrangements

Utility Connect B.V.	7	1
TensZ B.V.	2	6
TeslaN B.V.	4	6
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	-	-
Totaal	13	13

Associates

Energie Data Services Nederland B.V.	19	-
Zebra Gasnetwerk B.V.	-	-
Totaal	19	-

2020
x € 1 miljoen

Ingekochte goederen &
diensten

Doorbelasting
personeel, facilitair &
overige kosten

Joint arrangements

Utility Connect B.V.	7	-
TensZ B.V.	2	7
TeslaN B.V.	7	6
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	-	-
Totaal	16	13

Associates

Energie Data Services Nederland B.V.	19	-
Zebra Gasnetwerk B.V.	1	1
Totaal	20	1

32. Accountantskosten

Onderstaande honoraria hebben betrekking op de accountantskosten en adviesdiensten door de externe accountant van Stedin Groep: Deloitte Accountants B.V., zoals gedefinieerd in artikel 1.1 van de 'Wet toezicht accountantsorganisaties' (Wta), alsook de aan de accountantsorganisatie gelieerde entiteiten van het Deloitte-netwerk.

x € 1.000	2021	2020
Controle van de jaarrekening	1.408	1.127
Andere controleopdrachten	402	413
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal	1.810	1.540

In het honorarium voor de controle van de jaarrekening van Stedin Holding N.V. zijn alle accountantskosten die gemaakt moeten worden om de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap te controleren, toegerekend aan het boekjaar waarop de jaarrekening van toepassing is.

De andere controleopdrachten betreffen de controlewerkzaamheden voor statutaire jaarrekeningen van dochtermaatschappijen en hieraan gerelateerde opdrachten.

Andere niet-controlediensten betreffen diensten die zijn toegestaan volgens de Wta en (gedeeltelijk) in rekening zijn gebracht door de aan de accountantsorganisatie gelieerde entiteiten van het Deloitte-netwerk. Stedin Holding N.V. kwalificeert per 24 oktober 2017 als organisatie van openbaar belang. Dit houdt in dat per die datum een verbod van toepassing is op het uitvoeren van de wettelijke controleopdracht van de jaarrekening indien door de accountantsorganisatie of een ander onderdeel van haar netwerk andere diensten dan controlediensten aan Stedin Holding N.V. en haar gelieerde entiteiten worden danwel zijn verleend gedurende de periode waarin onafhankelijkheid is vereist. Vanaf dat moment voert de accountant enkel nog controleopdrachten uit.

33. Beheersing van financiële risico's

Beheer van kapitaal

Het primaire doel van het kapitaalbeheer van Stedin Groep is het waarborgen van toegang tot de kapitaal- en geldmarkten om haar financieringsstructuur en kosten te optimaliseren in overeenstemming met meerjarenplanning en conjunctuurparameters die door de toezichthouder in elke reguleringsperiode zijn vastgesteld. Gezien het kapitaalintensieve karakter van de onderneming is het van belang om financiering af te kunnen sluiten in verschillende financieringsmarkten en daardoor een gebalanceerde financieringsmix te creëren. Stedin Groep kan haar kapitaalstructuur beïnvloeden door de wijziging van de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. Stedin Groep beschouwt zowel kapitaal (inclusief de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening), als de niet achtergestelde schulden als relevante onderdelen van haar financiering en derhalve van haar kapitaalbeheer. De huidige rentedragende schulden zijn naast de US private placement markt en onderhandse leningen, grotendeels aangetrokken in de Europese obligatiemarkt. Naast relatiemanagement van deze bestaande investeerders in de bovengenoemde financieringsmarkten heeft Stedin Groep tevens een zestal Nederlandse en internationale relatiebanken die allen financieringscapaciteit beschikbaar hebben gesteld aan Stedin. Tevens kunnen deze banken een breed scala aan financiële producten en services aanbieden indien dat nodig is.

Sinds 2017 is er een Stedin Groep financieringsstrategie geformuleerd welke stuurt op de voor de creditrating relevante ratio's en met name de zogenoemde "core ratio": operationele kasstroom/netto rentedragende schulden'. In dat kader wordt de in 2021 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening (welke de in 2014 afgesloten achtergestelde eeuwigdurende obligatielening vervangt, die in 2021 is terugbetaald) door Standard & Poor's aangemerkt voor de berekening van de ratio's als een instrument met een 50% eigen vermogen component en een 50% schuld component. Deze kwalificatie is anders dan

behandeling onder IFRS, waar de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening als 100% eigen vermogen wordt aangemerkt. De netto rentedragende schulden (exclusief die van beëindigde bedrijfsactiviteiten) zijn gedefinieerd als de lang- en kortlopende rentedragende schulden verminderd met de liquide middelen.

Beheersing financiële risico's

In het kader van de normale bedrijfsvoering kunnen de volgende financiële risico's worden onderscheiden: marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. **Marktrisico** wordt gedefinieerd als het risico dat wordt gelopen over waardeveranderingen in huidige of toekomstige kasstromen en financiële instrumenten die het gevolg zijn van veranderingen in marktprijzen. Binnen deze categorie staat Stedin hoofdzakelijk bloot aan valuta- en renterisico's.

Kredietrisico is het risico dat een verlies ontstaat omdat de tegenpartij of de garantiesteller van de tegenpartij niet aan haar contractuele verplichtingen kan of zal voldoen.

Het **liquiditeitsrisico** is het risico dat de onderneming niet in staat zal zijn om aan haar betalingsverplichtingen te voldoen.

Het beleid is erop gericht de volatiliteit en negatieve gevolgen van onvoorziene omstandigheden op de financiële resultaten te minimaliseren. Op basis van de doelstellingen die hiervoor zijn geformuleerd, die zijn afgeleid van de strategische doelstellingen, zijn procedures en richtlijnen opgesteld die ten minste eenmaal per jaar worden geëvalueerd en, indien nodig, aangepast.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de risicobeheersing, stelt hiervoor de procedures en richtlijnen vast en ziet toe op de naleving. De bevoegdheden om namens Stedin Groep verbintenissen aan te gaan zijn vastgelegd in het document de Governance & Authority Structure. Daarnaast zijn voor alle bedrijfsonderdelen mandaten opgesteld die de benoemde risico's beheersen, zoals bijvoorbeeld voor inkoop. De raad van bestuur bespreekt periodiek met het afdelingsmanagement de ontwikkeling van de resultaten, kengetallen, de belangrijkste risico's (en eventuele concentratie van bepaalde risico's) en de maatregelen om deze risico's te beheersen.

Op de financiële meerjarenplanning worden scenario's toegepast. Tweemaal per jaar legt het afdelingsmanagement verantwoording af aan de raad van bestuur middels een 'in control-statement'.

De interne Investment Risk Committee ziet toe op de formulering en toepassing van het risicobeleid en adviseert de raad van bestuur hierover. Door bespreking van strategische plannen, budgetten, kritische performance indicatoren, prognoses, resultaten en het risicobeleid houden de commissarissen toezicht op de gang van zaken en de beheersing van risico's.

De Treasury-afdeling is verantwoordelijk voor de actieve monitoring en beheersing van kapitaal, marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico's van Stedin Groep en verzorgen van de interne financiering van 100% dochterondernemingen. De basis voor de beheersing van dit risico is vastgelegd in het 'Treasury Statuut', dat door de raad van bestuur is vastgesteld. Het Treasury Statuut beschrijft onder andere de risicobereidheid en het beschikbare instrumentarium om risico's te beheersen.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de samenhang tussen de financiële risico's die Stedin Groep loopt ten aanzien van activa en passiva, het beheersingsinstrumentarium en de van toepassing zijnde accounting:

Balanspost	Classificatie en waardering	Risico, beheersingsinstrumentarium en toegepaste classificatie waardering			
		Valutarisico	Renterisico	Commodity prijsrisico	Kredietrisico
Leningen, handelsdebiteuren, contractactiva en overige vorderingen	Geamortiseerde kostprijs	Geen materieel risico	Geen materieel risico	Geen materieel risico	Voorziening voor verwachte kredietverliezen
Rentedragende en overige schulden	Geamortiseerde kostprijs	Forward contract / Cross Currency SWAP Hedge accounting	Renteswap Hedge accounting	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Handelscrediteuren en overige schulden	Geamortiseerde kostprijs	Geen materieel risico	Geen materieel risico	De inkoopstrategie voor verwachte netverliezen beperkt prijsschommelingen	Niet van toepassing

In de paragrafen 33.1 tot en met 33.4 wordt per risico nader ingegaan op de afzonderlijke aspecten uit de tabel.

33.1. Marktrisico

Stedin Groep onderscheidt de volgende relevante marktrisico's:

- Valutarisico: het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van koersveranderingen in vreemde valuta;
- Renterisico: het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van een renteverandering in de markt;
- Commodityprijsrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in commodityprijzen. Stedin Groep heeft met name met dit type risico te maken bij de inkoop van netverliezen en is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energie commodities, zoals elektriciteit en groencertificaten. Het commodity prijsrisico is onderdeel van de financiële meerjarenplanning en wordt tot op heden niet afgedekt met afgeleide financiële instrumenten.

Onderstaande tabel geeft de reële waarde en boekwaarde van de leningenportefeuille die onderhevig zijn aan marktrisico's. Voor een bedrag van € 3,1 miljard zijn de leningen vastrentend (reële waarderisico). Voor de overige leningen gelden variabele rentepercentages die de ontwikkeling van de marktrente (kasstroom renterisico) volgen.

x € 1 miljoen	Boekwaarde per 31 december 2021	Reële waarde per 31 december 2021	Boekwaarde per 31 december 2020	Reële waarde per 31 december 2020
Obligatieleningen	2.302	2.342	1.811	1.885
Overige leningen	905	1.052	1.291	1.524
Totaal	3.207	3.394	3.102	3.409

De reële waarde van de obligatieleningen is bepaald op basis van de slotbeurskoers van het jaar. Deze waarde is bepaald volgens reële waardeniveau 1. De reële waarde van de overige leningen is bepaald door middel van de contante waardemethode (volgens de 'inkomstenbenadering'). Hierbij is uitgegaan van de relevante marktrentetarieven voor vergelijkbare schulden. Daarmee vallen de gegevens voor deze waarderingsberekening onder reële waardeniveau 2. De tabel laat niet de achtergestelde perpetuele lening zien aangezien deze onder IFRS wordt geclassificeerd als eigen vermogen, zie toelichting 23 Groepsvermogen voor meer details.

Valutarisico

Het valutarisico binnen Stedin Groep heeft met name betrekking op opgenomen leningen die luiden in een andere valuta dan de euro en in mindere mate op inkopen en liquide middelen. De valutarisico's betreffen risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen in vreemde valuta, alsmede ten aanzien van balansposities in vreemde valuta. In 2009 zijn leningen aangegaan in Amerikaanse dollars (USD), Japanse yens (JPY) en Britse ponden (GBP) om in de financieringsbehoefte van Stedin Groep te voorzien.

In 2021 heeft Stedin Groep twee leningen, in GBP en USD met een boekwaarde van € 196 miljoen, voortijdig afgelost. Met de vervroegde aflossing zijn de financieringslasten van deze leningen naar voren gehaald waardoor er eenmalige (rente)last ontstaat in 2021 van € 38 miljoen. Hier staan lagere rentelasten tegenover voor de toekomstige jaren. Met de aflossing van de lening is de kasstroomhedgereserve van € 8 miljoen herclassificeerd naar de winst- en verliesrekening als financiële last.

In de consolidatie opgenomen vennootschappen mogen zonder instemming van de Treasury-afdeling geen substantiële posities in vreemde valuta aanhouden. Op basis van de totale positie in een vreemde valuta en de bijbehorende vastgestelde limiet voor open posities bepaalt de Treasury-afdeling of het afdekken van het risico gewenst is en welke strategie daarbij zal worden gevolgd.

Kasstroomafdekkingen valutarisico

Stedin Groep heeft ultimo 2021 het valutarisico met betrekking tot deze leningen voor de hele looptijd afgedekt met cross-currency interest swaps en FX forward contracten. De belangrijkste nominale waarde en koers van de financiële afgeleide instrumenten per 31 december 2021 zijn als volgt weer te geven:

	Nominale kasstromen minder dan één jaar x 1 mln	Nominale kasstromen meer dan één jaar x 1 mln	Totaal nominale kasstromen x 1 mln	Gemiddelde koers	Nominale waarde x € 1 mln	Boekwaarde x € 1 mln
Verwachte kasstromen	USD 92	USD 0	USD 92	1,387	66	81
	JPY 510	JPY 28,670	JPY 29,180	132,188	221	153
Totaal					287	234

Stedin past kasstroomhedge afdekking toe op deze leningen en afgeleide instrumenten waardoor de koersverschillen van de leningen en mutaties van de reële waarden van de afgeleide financiële instrumenten in samenhang in de kasstroomhedge reserve worden verwerkt en eventuele ineffectiviteit in de afdekking in samenhang in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt. Hierna zijn verdere details van de afdeckingsrelatie opgenomen:

Wijzigingen in kasstroomhedge en de cost of hedge reserve bevatten:

x € 1 miljoen	Afgeleide financiële instrument	Het afgedekte valutarisico	Afgeleide financiële instrument opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	Stand van de kasstroom-hedge reserve	Opgenomen reclassificatie in de winst-en-verliesrekening
Verwachte kasstromen	-49	9	-49	43	9
Totaal	-49	9	-49	43	9

De hedgerelaties hebben niet geleid tot hedge ineffectiviteit in de verslaggevingsperiode. In toelichting Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve is een specificatie van het verloop van de kasstroom-hedgereserve opgenomen.

Renterisico

Het renterisicobeleid is gericht op het beheersen van de netto financieringslasten door fluctuaties in de marktrente. Hiertoe wordt uitgegaan van een bepaalde bandbreedte voor de verhouding tussen vast- en variabel rentende leningen en een gewenste gewogen gemiddelde looptijd van de schuldenportefeuille. Stedin Groep kan gebruik maken van afgeleide financiële instrumenten om het gewenste risicoprofiel te bereiken.

Er worden wijzigingen verwacht in de rente benchmarks. Deze wijzigingen hebben geen gevolgen voor de jaarrekening van Stedin Groep, doordat de marktrente gebruikt voor de hedge accounting niet is gewijzigd. Stedin heeft daarnaast enkel financiële instrumenten op de balans welke gekoppeld zijn aan de Euribor, welke reeds voldoet aan de Europese Benchmarkverordening voortvloeiend uit deze wijziging en dus niet vervangen hoeft te worden.

	2021	2020
Gemiddelde rentevoet	1,6%	1,9%

De gemiddelde rentevoet is berekend als het gewogen gemiddelde van de maandelijkse rentelasten in 2021. Indien alle overige variabelen constant blijven, zal een algemene stijging van Euribor (voor een periode van twaalf maanden) met 1%-punt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat voor belastingen met € 1,0 miljoen (31 december 2020: € 4,0 miljoen).

Kasstroomafdekking renterisico

Stedin Groep is in het verleden, anticiperend op de uitgifte van leningen, afgeleide financiële instrumenten aangegaan om het renterisico tijdens de looptijd van de lening af te dekken. Op balansdatum zijn de afgeleide financiële instrumenten die hiervoor zijn aangegaan afgewikkeld.

x € 1 miljoen	Stand van de kasstroom- hedge reserve	Opgenomen reclassificatie in de winst-en-verlies- rekening
Kasstroom hedgereserve interestlasten	10	-2
Totaal	10	-2

Reële waarde afdekking

Stedin Groep past reële waarde afdekking toe om een deel van haar vastrentende leningen om te zetten naar variabele rentedragende leningen en zo op een goede wijze aan te sluiten op de strategische allocatie tussen variabele en vaste rentedragende leningen. Het overzicht van de reële waarde afdekkingsrelaties voor renterisico per 31 december 2021 is als volgt:

x € 1 miljoen	Nominale kasstromen minder dan één jaar	Nominale kasstromen meer dan één jaar	Totaal nominale kasstromen	Gemiddeld tarief	Nominale waarde	Boekwaarde
Verwachte kasstromen	-	-1	-1	0,10%	100	100
Totaal	-	-1	-1	0,10%	100	100

De nadere details van de afdekkingsrelatie zijn in onderstaande tabel opgenomen:

Wijziging van de reële waarde van:				
x € 1 miljoen	Afgeleide financiële instrument	Het afgedekte renterisico	Afgeleide financiële instrument opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten	Cumulatieve mutatie in de Rentedragende schulden
Verwachte kasstromen	-	-	-	4
Totaal	-	-	-	4

De hedgerelaties hebben niet geleid tot hedge ineffectiviteit in verslaggevingsperiode. In toelichting Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve is een specificatie van het verloop van de kasstroom-hedgereserve opgenomen.

Commodityprijsrisico

Met name op het gebied van inkoop van netverliezen heeft Stedin Groep te maken met een commodityprijsrisico. Hierbij is Stedin Groep gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energiecommodities, zoals elektriciteit, gas en groencertificaten. In december 2021 is, mede met het oog op de turbulente markt, een koerswijziging ten aanzien van de inkoopstrategie voor netverliezen elektra ingezet. Hierbij wordt gestreefd naar een hogere mate van voorspelbaarheid. Met dit beleid wordt de gevoeligheid voor prijschommelingen op de korte termijn verminderd. Daarnaast vindt hoogfrequent overleg met een vertegenwoordiging van de Raad van Bestuur plaats, met als doel tijdig te kunnen ingrijpen wanneer de situatie daarom vraagt. Het resterende commodityprijsrisico is niet afgedekt met afgeleide financiële instrumenten.

33.2. Kredietrisico

Het maximale kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de financiële activa inclusief afgeleide financiële instrumenten. Het kredietrisico van Stedin Groep op financiële instellingen heeft voornamelijk betrekking op liquide middelen en afgeleide financiële instrumenten voor rente- en valuta-afdekkingstransacties. Het Treasury beleid houdt rekening met limieten per tegenpartij en per looptijd om concentratie van kredietrisico's te beperken en vereist een minimale credit rating van A-equivalent Standard & Poor's (S&P) en/of Moody's en/of Fitch heeft (waarbij de laagste rating leidend is).

Kredietrisico voor handelsdebiteuren en contractactiva

Het kredietrisico beleid heeft als uitgangspunt om aan klanten geen andere kredieten te verstrekken dan normale leverancierskredieten zoals vastgelegd in de van toepassing zijnde leveringsvoorwaarden. Maatregelen die worden toegepast om het debiteurenrisico te beperken zijn:

- het gebruik van kredietlimieten, of bankgaranties voor zakelijke partijen;
- vorderingen behoren in principe binnen dertig dagen te worden voldaan volgens standaard leveringsvoorwaarden;
- debiteurenvorderingen die niet tijdig worden betaald worden gemonitord en actief herinnerd;
- de inzet van incassobureaus en differentiatie in incassomethoden voor actuele en historische klanten.

Het kredietrisico op handelsdebiteuren kan worden gesplitst naar voornamelijk kleinverbruik (gereguleerd) en grootverbruik klanten.

Bij kleinverbruik klanten ligt het kredietrisico sinds de invoering van het leveranciersmodel bij de energieleveranciers, waarmee het concentratierisico daar is toegenomen. Hiervoor zijn diverse risico mitigerende maatregelen geïmplementeerd, waaronder periodieke monitoring en rapportage van het risicoprofiel van de energieleveranciers. Voor de waardering van kredietrisico op energieleveranciers worden individuele signalen voor mogelijke oninbaarheid en credit ratings gebruikt.

Voor grootverbruik klanten, overige vorderingen en contractactiva is het kredietrisico gering doordat de meeste vorderingen van beperkte omvang zijn en tevens is het concentratierisico beperkt. Stedin Groep hanteert voor de inschattingen van risico's in de verschillende grootverbruik portefeuilles een vereenvoudigd model dat gebaseerd is op de Stedin historie van vorderingen met eenzelfde risicoprofiel en dit model wordt aangevuld met verwachte ontwikkelingen van de debiteuren en de economische omgeving.

Specificatie van de handelsdebiteuren, nog te factureren bedragen en overige vorderingen:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Handelsdebiteuren	118	113
Nog te factureren	43	39
Overige vorderingen en overlopende activa	4	13
Totaal	165	165

Specificatie van de uitstaande handelsdebiteuren (inclusief nog te factureren, exclusief overige vorderingen en overlopende activa) en debiteurenvoorziening naar ouderdom:

x € 1 miljoen	Verwacht verlies %	2021		2020	
		Vorderingen	Voorziening	Vorderingen	Voorziening
Kleinverbruik debiteuren	0,1% - 100%	79	4	75	1
Grootverbruik debiteuren, overige vorderingen en contractactiva					
Voor vervaldatum	0,1% - 1%	69	-	64	-
Na vervaldatum					
- tot 3 maanden	1% - 25%	13	1	10	-
- 3 tot 6 maanden	1% - 100%	2	-	1	-
- 6 tot 12 maanden	5% - 100%	2	1	3	1
- meer dan 12 maanden	65% - 100%	4	2	5	4
Nominale waarde		169	8	158	6
Af: waardeverminderingen		-8		-6	
Totaal		161		152	

De voorziening dubieuze debiteuren bestaat voor een bedrag van € 4 miljoen (2020: € 2 miljoen) uit debiteuren die volledig zijn voorzien. In de volgende tabel is de mutatie in de debiteurenvoorziening nader gespecificeerd:

x € 1 miljoen	2021	2020
Per 1 januari	6	8
Toevoeging via het resultaat	4	-
Onttrekkingen	-2	-2
Per 31 december	8	6

33.3. Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico omvat het risico dat Stedin Groep niet in staat is om de benodigde financiële middelen te verkrijgen om tijdig aan haar verplichtingen te voldoen. In verband hiermee beoordeelt Stedin Groep regelmatig de verwachte kasstromen over een periode van een aantal jaren. Deze kasstromen omvatten onder meer operationele kasstromen, dividenden, rentebetalingen en aflossingen van schulden, vervangingsinvesteringen en de consequenties van wijzigingen in de kredietwaardigheid van Stedin Groep. Het doel is te allen tijde voldoende middelen ter beschikking te hebben om in de liquiditeitsbehoefte te kunnen voorzien. Om te voorkomen dat Stedin Groep niet in staat is te voldoen aan haar financiële verplichtingen wordt groot belang gehecht aan het beheersen van alle hiervoor vermelde risico's. Daarnaast wordt de liquiditeitsbehoefte gepland op basis van kasstroomprognoses voor de korte termijn, middellange en lange termijn. De vermogensbehoefte wordt door de afdeling Treasury afgezet tegen de beschikbare middelen.

Financieringsbeleid en kredietruimte

Het financieringsbeleid is gericht op het ontwikkelen en onderhouden van een optimale financieringsstructuur, rekening houdend met de huidige activabasis, de afspraken en uitgangspunten ten aanzien van regulering en het investeringsprogramma. Uitgangspunten voor het financieringsbeleid zijn toegang tot de kapitaalmarkt en flexibiliteit tegen acceptabele financieringsvoorwaarden en -kosten. Financieringen worden centraal aangetrokken en intern aangewend. Dochterondernemingen worden gefinancierd met een combinatie van eigen vermogen en intercompany leningen.

Halverwege 2017 heeft Stedin Groep een vernieuwde gecommiteerde kredietfaciliteit (Revolving Credit Facility) van € 600 miljoen afgesloten met een zestal relatiebancs. De looptijd van de facility is tot en met juli 2024 en de faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Daarnaast heeft Stedin Groep een Euro Commercial Paperprogramma van € 750 miljoen waaronder ultimo boekjaar geen trekkingen uitstaan (2020: € 100 miljoen) en een Euro Medium Term Note programma van € 3 miljard waaronder ultimo 2021 een bedrag van € 2,3 miljard is uitgegeven (2020: € 1,8 miljard).

Het liquiditeitsrisico voortvloeiend uit mogelijke margin calls gerelateerd aan vreemde valuta- en rentemanagementtransacties wordt nauwgezet gemonitord. Tevens wordt zorggedragen dat passende drempelwaardes en bepalingen zijn opgenomen in ISDA's en CSA's (Credit Support Annex). In 2021 heeft Stedin Groep net als voorgaand jaar geen margin call verzoeken ontvangen.

Uitgaande kasstromen

De specificatie van de gedurende de komende jaren verwachte uitgaande nominale kasstromen inclusief eventuele rente van financiële instrumenten, is hieronder opgenomen. De kasstromen van de afgeleide financiële instrumenten zijn gebaseerd op de verwachte netto uitgaande kasstromen (zie tevens toelichting 26 Rentedragende schulden voor de looptijden).

Per 31 december 2021 x € 1 miljoen	Binnen 1 jaar	Van 1 jaar tot en met 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende schulden	568	687	2.332	3.587
Afgeleide financiële instrumenten	15	-	-64	-49
Handelscrediteuren en overige schulden	308	-	-	308
Totaal	891	687	2.268	3.846

Per 31 december 2020 x € 1 miljoen	Binnen 1 jaar	Van 1 jaar tot en met 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende schulden	328	1.323	1.812	3.463
Afgeleide financiële instrumenten	1	12	-80	-67
Handelscrediteuren en overige schulden	308	-	-	308
Totaal	637	1.335	1.732	3.704

In de handelscrediteuren en overige schulden zijn onder 'contractverplichtingen' vooruitontvangen opbrengsten opgenomen voor een bedrag van € 23 miljoen (2020: € 27 miljoen).

33.4. Afgeleide financiële instrumenten en kasstroom hedgereserve

Afgeleide financiële instrumenten

De afgeleide financiële instrumenten hebben een langlopend karakter. De afgeleide financiële instrumenten vallen, evenals in 2020 onder reële waardeniveau twee. De toegepaste kasstroomafdekkingsinstrumenten zijn afgeleide financiële instrumenten die netto tussen partijen worden afgerekend.

Reserve kasstroomafdekkingen

Het verloop van de reserve kasstroomafdekkingen van de hiervoor toegelichte afdekkingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Renterisico	Valutarisico	Totaal
Per 1 januari 2020	-15	-55	-70
Mutatie kasstroomafdekkingen	-	-18	-18
Uitgestelde belastingverplichtingen	2	1	3
Reclassificatie kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening	-1	4	3
Aanpassing vpb-tarief 2019	1	3	4
Per 31 december 2020	-13	-65	-78
Mutatie kasstroomafdekkingen	2	21	23
Uitgestelde belastingverplichtingen	-1	-7	-8
Reclassificatie kasstroomhedge reserve naar winst-en-verliesrekening	2	8	10
Per 31 december 2021	-10	-43	-53

De kasstroomhedge reserve is als volgt onder te verdelen naar actieve afdekkingsrelaties en reserves waarvoor de afdekking is beëindigd en de reserve zal worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening met de toekomstige kasstromen.

x € 1 miljoen	Actieve afdekkingsrelaties	Beëindigde afdekkingsrelaties	Totaal
Per 1 januari 2021	-61	-17	-78
Mutatie kasstroomafdekkingen	25	8	33
Uitgestelde belastingverplichtingen	-6	-2	-8
Herclassificatie kasstroomhedgereserve	-1	1	-
Per 31 december 2021	-43	-10	-53

Specificatie van de perioden waarin de kasstromen van de kasstroomafdekkingen naar verwachting zullen worden gerealiseerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Verwachte kasstroom		
Binnen 1 jaar	15	1
Van 1 tot 5 jaar	-	12
Na 5 jaar	-64	-80
Totaal	-49	-67

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

x € 1 miljoen	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
Verwachte verwerking in het resultaat na belastingen		
Binnen 1 jaar	2	-1
Van 1 tot 5 jaar	-16	-21
Na 5 jaar	-39	-56
Totaal	-53	-78

34. Credit rating

Een belangrijke pijler in het financieel beleid van Stedin Groep is een goede toegang behouden tot de beschikbare bronnen van financiering waaronder de geld- en kapitaalmarkt. Hiervoor is het van belang dat bestaande en potentiële financiers goed inzicht hebben in de kredietwaardigheid van Stedin Groep.

Stedin Holding N.V. en Stedin Netbeheer B.V. hebben ieder een credit rating bij ratingbureau Standard & Poor's (hierna SGP). Deze rating bestaat uit een langetermijnrating met outlook en een kortetermijnrating. De outlook geeft de verwachte verandering in de langetermijn rating aan voor de komende jaren.

De meest recente, in november 2021, door SGP's toegekende credit rating is A- met een stabiele vooruitblik voor de lange termijn en A-2 voor de korte termijn. Deze is ten opzichte van 2020 niet gewijzigd.

De belangrijkste ratio voor Stedin Groep is de verhouding van de afgeleide operationele kasstroom (Funds from Operations, hierna FFO) en de schuldpositie netto voor vrij beschikbare liquide middelen (Net debt), welke een in de markt gangbare verhouding is van houdbaarheid van de schuld. SGP hanteert een meerjarig gemiddelde van deze ratio als onderdeel van de beoordeling van de credit rating. Stedin Groep presenteert deze enkel ultimo 2021 en 2020.

Deze ratio berekening volgt de cijfers in deze jaarrekening, aangevuld met de door SGP toegepaste correcties. Deze analytische correcties worden gedaan om de vergelijkbaarheid van cijfers en financiële positie tussen Stedin Groep en andere bedrijven te vergroten. De belangrijkste correctie betreft de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening als een instrument met een 50% eigen vermogen component en 50% schuldcomponent (in tegenstelling tot IFRS, deze is volledig onderdeel van eigen vermogen). Daarnaast worden pensioenverplichtingen aan de SGP definitie van schuld toegerekend.

De berekening is opgenomen in onderstaande tabel:

x € 1 miljoen	2021	2020
EBITDA*	485	461
-/- Betaalde rente	-87	-57
-/- Betaalde belasting	1	10
-/- S&P correcties**	-14	-11
S&P - Funds from Operations	385	403
Langlopende rentedragende schulden	2.676	2.826
Kortlopende rentedragende schulden	531	276
Leaseverplichtingen	74	81
-/- Liquide middelen	-133	-83
IFRS - Net debt	3.148	3.100
+ S&P correcties**	261	261
S&P - Net debt	3.409	3.361
FFO / Net Debt – S&P adjusted	11,3%	12,0%

* Resultaat voor belasting gecorrigeerd voor afschrijvingen, amorisaties, netto verschuldigde rente, resultaten van verkochte groepsonderdelen, herwaarderingen en belang van minderheidsdeelnemingen.

** Dit betreffen correcties zoals gepubliceerd door S&P voor Stedin Groep voor 2020.

Kort- en langlopende rentedragende schulden, betaalde rente en betaalde belasting conform deze jaarrekening. Leaseverplichtingen zijn onderdeel van de langlopende rentedragende schulden en voor vergelijkingsdoeleinden separaat gepresenteerd.

De ratio FFO/Net Debt daalt naar 11,3% in 2021 van 12,0% in 2020. De daling van de FFO met € 18 miljoen is voornamelijk gedreven door hogere betaalde rente als gevolg van het vervroegd aflossen van de USPP leningen. De nettoschuld positie (Net Debt) is ultimo 2021 € 48 miljoen hoger dan in 2020, wat verklaard kan worden door kortlopende kasgeldleningen. Het totaal aan uitstaande rentedragende leningen is met € 105 miljoen gestegen.

De betaalde belasting is in 2021 € 11 miljoen hoger en betreft in 2020 een ontvangst door een teruggave als gevolg van de aanpassing van het voorschotbedrag terwijl dit in 2021 weer gewoon een uitgave betreft. Het hogere operationele resultaat van € 7 miljoen is toe te rekenen aan hogere geactiveerde productie uit eigen bedrijf.

S&P correcties zijn terug te vinden in het S&P rating report van november 2021 (beschikbaar via de Investor Relations website) op basis van cijfers in jaarrekening 2020. Voor de meest actuele ratingrapporten wordt verwezen naar onze website: <http://www.stedingroep.nl/investor-relations>.

35. Gebeurtenissen na balansdatum

Fusies Stedin Groep

Na de overname van DNWG Groep in 2017, is het programma Samen Sterker in gang gezet om binnen vijf jaar Stedin en DNWG met elkaar te integreren. In 2021 is de herstructurering binnen Stedin Groep gestart, door verschillende verhangingen van entiteiten, zie ook [1.2 Belangrijke gebeurtenissen in 2021](#). Deze verhangen entiteiten zijn per 1 januari 2022 gefuseerd. Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. gaan samen verder als Stedin Netbeheer B.V. Stedin Groep Personeels B.V. en DNWG Staff B.V. gaan verder als Stedin Groep Personeels B.V. TensZ B.V. en TeslaN B.V. gaan verder als TensZ B.V.

Verkoop TUMS

Stedin heeft per 1 augustus 2021 TUMS B.V. opgericht om de commerciële meetdiensten vanuit DNWG Infra B.V. te kunnen verkopen. In deze nieuwe vennootschap zijn alle commerciële meetdiensten op het gebied van elektriciteit, gas, water en warmte verzameld. Ook de medewerkers zijn per die datum in dienst getreden van TUMS B.V, zie ook [12 Activa aangehouden voor verkoop](#). Op 10 februari 2022 is de verkoop van deze entiteit gefinaliseerd.

36. Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Voor de herleiding van de mutatie in de liquide middelen wordt het resultaat na belastingen aangepast voor posten van de winst-en-verliesrekening en balansmutaties die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in boekjaar 2021.

In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt naar kasstromen uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. De operationele kasstroom omvat onder andere de uitgaven voor rente en belastingen en de ontvangsten van rente en dividenden. Ontwikkelingskosten, investeringen en desinvesteringen in vaste activa (inclusief financiële belangen) worden opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De betaling van dividend wordt gezien als een uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht bevat zowel de kasstromen voor de voortgezette bedrijfsactiviteiten als die voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Mutatie werkkapitaal

Het werkkapitaal omvat de voorraden en kortlopende vorderingen verminderd met de handelscrediteuren en overige schulden. De mutatie van het werkkapitaal zoals opgenomen in de operationele kasstroom is als volgt:

x € 1 miljoen	2021	2020
Mutatie voorraden	-	-15
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen	-	7
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden	-	11
Totaal	-	3

37. Overzicht dochterondernemingen

	2021 %	2020 %	Plaats
Geconsolideerde deelneming			
Stedin Netbeheer B.V.*/**	100,00	100,00	Rotterdam
Stedin Netten B.V.*	100,00	100,00	Rotterdam
N.V. Stedin Netten Noord-Holland*	100,00	100,00	Rotterdam
N.V. Stedin Noord-Oost Friesland*	100,00	100,00	Rotterdam
DNWG Groep N.V.*/**	100,00	100,00	Goes
DNWG Infra B.V.*	100,00	100,00	Goes
DNWG Warmte B.V.*	100,00	100,00	Goes
DNWG Staff B.V.*	100,00	100,00	Goes
Enduris B.V.*	100,00	100,00	Goes
TUMS B.V.*	100,00	0,00	Goes
NetVerder B.V.*/**	100,00	100,00	Rotterdam
Stedin Groep Personeels B.V.*/**	100,00	100,00	Rotterdam
Stedin Groep Services B.V.*/**	100,00	0,00	Rotterdam
Stedin Groep Services II B.V.*	100,00	0,00	Rotterdam
Joint arrangements			
Utility Connect B.V.**	40,72	40,72	Vianen
TensZ B.V.	50,00	50,00	Rotterdam
TeslaN B.V.	50,00	50,00	Goes
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	50,00	50,00	Dordrecht
Associates			
Energie Data Services Nederland B.V.	21,16	21,16	Amersfoort
Zebra Gasnetwerk B.V.	33,33	33,33	Bergen op Zoom

* Voor deze dochterondernemingen is door Stedin Holding N.V. een 403-verklaring afgegeven.

** Deze dochterondernemingen zijn directe dochterondernemingen van Stedin Holding N.V.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2021	2020
Bedrijfsopbrengsten	39	3	3
Kosten van inkoop uitbesteed werk en operationele kosten		-1	-2
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa		-2	-6
Totaal bedrijfskosten		-3	-8
Bedrijfsresultaat		-	-5
Financiële baten en lasten	45	-69	-31
Resultaat voor belastingen		-69	-36
Resultaat deelnemingen*	42	72	63
		3	27
Belastingen		18	15
Resultaat na belastingen		21	42
Resultaatverdeling:			
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		17	12
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		4	30
Resultaat na belastingen		21	42

* Het resultaat dochterondernemingen 2020 betreft € 65 miljoen voor deelnemingen en € -2 miljoen voor de verkochte deelneming Joulz Diensten.

Enkelvoudige balans

Voor winstbestemming

x € 1 miljoen	Toelichting	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	40	-	54
Immateriële vaste activa	41	78	77
Financiële vaste activa	42	5.590	5.355
Totaal vaste activa		5.668	5.486
Vlottende activa			
Vorderingen groepsmaatschappijen	43	1.000	760
Acute belastingvorderingen		-	2
Overlopende activa en overige vorderingen		20	18
Liquide middelen		98	46
Totaal vlottende activa		1.118	826
TOTAAL ACTIVA		6.786	6.312
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	23	539	497
Agioreserve	23	158	-
Herwaarderingsreserve	23	790	662
Wettelijke reserve	23	3	4
Reserve kasstroomafdekkingen	23	-53	-78
Hedgekosten reserve	23	-	-
Ingehouden resultaten	23	1.323	1.275
Onverdeeld resultaat boekjaar	23	4	30
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		2.764	2.390
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	506	501
Totaal eigen vermogen		3.270	2.891
Langlopende verplichtingen			
Voorzieningen		11	4
Uitgestelde belastingverplichtingen		72	59
Rentedragende schulden	26	2.676	2.825
Afgeleide financiële instrumenten	19	64	84
Totaal langlopende verplichtingen		2.823	2.972
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende schulden	26	531	276
Schulden aan groepsmaatschappijen	43	116	137
Acute belastingsschulden		12	-
Afgeleide financiële instrumenten	19	-	2
Overige schulden	44	34	34
Totaal kortlopende verplichtingen		693	449
TOTAAL PASSIVA		6.786	6.312

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

38. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De enkelvoudige jaarrekening van Stedin Holding N.V. is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, waarbij dezelfde waarderingsgrondslagen zijn toegepast als in de geconsolideerde jaarrekening, zoals toegestaan in artikel 362 lid 8, Titel 9 Boek 2 BW. De beschrijving van de activiteiten en de structuur van de onderneming, zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, inclusief onder andere toelichtingen op bestuurdersbezoldigingen en overzicht deelnemingen in groepsmaatschappijen, is eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening van Stedin Holding N.V. bevat de enkelvoudige winst-en-verliesrekening en de enkelvoudige balans. De functionele valuta is de euro. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, opgenomen in miljoenen euro's.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Als de nettovermogenswaarde negatief is, wordt de deelneming op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid. Voor reserves van deelnemingen waarvoor beperkingen gelden voor uitkeringen wordt een wettelijke reserve gevormd.

Stedin Holding N.V. verstrekt leningen aan deelnemingen en hierop zouden kredietverliezen kunnen optreden. Stedin kiest ervoor om de te verwachten kredietverliezen (expected credit loss) zoals voorgeschreven in IFRS 9 op leningen en vorderingen op de deelneming in de enkelvoudige jaarrekening te elimineren.

Herwaarderingsreserve

De rechtspersoon vormt een herwaarderingsreserve voor:

- waardevermeerderingen van activa, niet zijnde financiële instrumenten, die rechtstreeks zijn opgenomen in het eigen vermogen;
- waardevermeerderingen van activa waarvan waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen en waarvoor geen frequente marktnoteringen bestaan; en
- waardeveranderingen van derivaten die zijn gewaardeerd tegen reële waarde en waarop kasstroomhedge-accounting wordt toegepast.

De herwaarderingsreserve wordt verminderd met uitgestelde belastingverplichtingen, indien sprake is van verschillen tussen commerciële en fiscale waardering. Het gerealiseerde deel van de herwaarderingsreserve wordt ten gunste van de overige reserves gebracht.

Voor de overige grondslagen met betrekking tot het eigen vermogen zie toelichting 2.2.21 Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening van de geconsolideerde jaarrekening.

39. Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten betreffen de doorbelaste huisvestingskosten voor de panden aan de Nijverheidsweg, Utrecht en Keileweg, Rotterdam aan Stedin Netbeheer B.V. tot en met juli 2021. Vanaf augustus 2021 zijn deze panden overgedragen aan Stedin Groep Services B.V. en worden vanuit deze entiteit de huisvestingskosten doorbelast.

40. Materiële vaste activa

In de materiële vaste activa waren een aantal kantoorpanden opgenomen welke door Stedin werden gebruikt. Deze panden zijn gedurende 2021 tegen boekwaarde verhangen naar de dochteronderneming van Stedin Holding N.V., Stedin Groep Services B.V.

41. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreft de goodwill inzake de aankoop van DNWG. Hiervoor wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening onder [15 Immateriële vaste activa](#).

42. Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	Dochter- ondernemingen	Vorderingen op dochter- ondernemingen	Afgeleide financiële instrumenten	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2020	3.979	1.306	39	5.324
Resultaat dochterondernemingen	65	-	-	65
Effect aanpassen VPB tarief	-11	-	-	-11
Mutatie reële waarde financiële instrumenten	-	-	-16	-16
Herclassificatie	-	-	-7	-7
Boekwaarde per 31 december 2020	4.033	1.306	16	5.355
Resultaat dochterondernemingen	72	-	-	72
Herwaardering materiële vaste activa	176	-	-	176
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	-1	-	-1
Herclassificatie	4	-	-16	-12
Boekwaarde per 31 december 2021	4.285	1.305	-	5.590

Zowel in 2021 als 2020 hebben geen afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op de financiële vaste activa plaatsgevonden.

Een overzicht van alle kapitaalbelangen is opgenomen in toelichting [37 Overzicht dochterondernemingen](#) van de geconsolideerde jaarrekening.

43. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

44. Overige schulden

De overige schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2021	Per 31 december 2020
BTW	23	19
Overige	11	15
Totaal overige schulden	34	34

45. Financiële baten en lasten

De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen van Stedin Groep. De financiële lasten bedragen € 99 miljoen (2020: € 61 miljoen) en de financiële baten bedragen € 30 miljoen (2020: € 30 miljoen). De baten betreffen doorbelastingen van rente binnen de groep.

46. Niet uit de enkelvoudige balans blijvende rechten en verplichtingen

Fiscale eenheid

Stedin Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 Overzicht dochterondernemingen. De vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid. Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid met daarin Stedin Holding N.V. en al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 Overzicht dochterondernemingen van de geconsolideerde jaarrekening. Alleen vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Cashpool

Vanwege deelname in de cashpool van Stedin Groep is Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk, tezamen met andere deelnemers, voor de tekorten in de cashpool van Stedin Groep.

Garanties

Stedin Holding N.V. heeft een bestuurdersaansprakelijkheid verzekering afgesloten ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, de directie en andere bestuurders binnen Stedin Groep. Voor zover mogelijk worden de bestuurders onder specifieke voorwaarden door Stedin Holding N.V. gevrijwaard voor kosten in verband met civiel-, straf- of administratiefrechtelijke procedures waarin zij vanwege hun functie zouden kunnen worden betrokken.

Voor de niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen voor Stedin Groep zie toelichting 30 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen van de geconsolideerde jaarrekening.

Aansprakelijkstellingen groepsmaatschappijen

Ten behoeve van de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn door de rechtspersoon aansprakelijkstellingen afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW. Dit is opgenomen in het overzicht 37 Overzicht dochterondernemingen. Uit dien hoofde is de Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk voor de uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende schulden.

47. Gebeurtenissen na balansdatum

Fusies Stedin Groep

Na de overname van DNWG Groep in 2017, is het programma Samen Sterker in gang gezet om binnen vijf jaar Stedin en DNWG met elkaar te integreren. In 2021 is de herstructurering binnen Stedin Groep gestart, door verschillende verhangingen van entiteiten, zie ook [1.2 Belangrijke gebeurtenissen in 2021](#). Deze verhangen entiteiten zijn per 1 januari 2022 gefuseerd. Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. gaan samen verder als Stedin Netbeheer B.V. Stedin Groep Personeels B.V. en DNWG Staff B.V. gaan verder als Stedin Groep Personeels B.V. TensZ B.V. en TeslaN B.V. gaan verder als TensZ B.V. Hierdoor is het aantal indirecte dochterondernemingen van Stedin Holding N.V. afgenomen.

Verkoop TUMS

Stedin heeft per 1 augustus 2021 TUMS B.V. opgericht om de commerciële meetdiensten vanuit DNWG Infra B.V. te kunnen verkopen. In deze nieuwe vennootschap zijn alle commerciële meetdiensten op het gebied van elektriciteit, gas, water en warmte verzameld. Ook de medewerkers zijn per die datum in dienst getreden van TUMS B.V, zie ook [12 Activa aangehouden voor verkoop](#). Op 10 februari 2022 is de verkoop van deze entiteit gefinaliseerd. Hierdoor is het aantal indirecte dochterondernemingen van Stedin Holding N.V. afgenomen.

48. Winstbestemming

Voorstel winstbestemming 2021

De statuten van Stedin Holding N.V. bevatten nadere bepalingen omtrent de winstbestemming. De statuten benoemen dat de houders van de cumulatief preferente aandelen jaarlijks recht hebben op 3% rendement. De uitkering van dit rendement staat ter discretie van de raad van bestuur, waarbij goedkeuring door de raad van commissarissen benodigd is. Indien het preferente dividend niet wordt uitgekeerd, wordt deze toegevoegd aan de preferente winstreserve.

Daarnaast stellen de statuten dat de raad van bestuur maximaal 50% van de uitkeerbare winst (na verwerking van het preferente dividend) kan reserveren waarmee ten minste 50% van de uitkeerbare winst ter beschikking staat aan de algemene vergadering van aandeelhouders, exclusief bijzondere baten. De algemene vergadering van aandeelhouders kan besluiten tot gehele of gedeeltelijke uitkering van dit bedrag, waarbij de raad van bestuur na goedkeuring van de raad van commissarissen een aanbeveling doet aan de algemene vergadering omtrent het uit te keren bedrag.

De raad van bestuur is voornemens om, met goedkeuring van de raad van commissarissen, het preferente dividend ter grootte van € 3,1 miljoen uit te keren aan de preferente aandeelhouders. Dit betekent over 2021 een uitkering van € 7,51 per preferent aandeel.

Daarnaast is de raad van bestuur voornemens om, met goedkeuring van de raad van commissarissen, een gedeelte ter grootte van 50% van de voor uitkering beschikbare winst over het financiële jaar 2021, zijnde een bedrag van € 0,5 miljoen, toe te voegen aan de reserves.

Stedin Holding N.V. heeft de volgende posten als bijzondere posten gekenmerkt:

x € 1 miljoen	2021	2020
Resultaat na belasting	21,0	42,2
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V.	-16,9	-12,2
Uit te keren cumulatief preferent dividend	-3,1	-
Bijzondere posten:		
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	-	11,0
Resultaat na belasting bestemd voor uitkering aan de aandeelhouders	1,0	41,0
Uitkeerbare winst ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders	0,5	20,5
Verwachte mutatie van de algemene reserve	0,5	20,5

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt aanbevolen te besluiten tot een dividenduitkering van € 0,5 miljoen. Dit betekent een uitkering van € 0,11 per aandeel (2020: € 4,14 per aandeel).

Het voorstel voor winstbestemming is niet in de balans per 31 december 2021 verwerkt.

Rotterdam, 17 februari 2022

Stedin Holding N.V.

Raad van bestuur

Koen Bogers, CEO (voorzitter)

Danny Benima, CFO

David Peters, CTO

Trudy Onland, COO

Raad van commissarissen

Doede Vierstra (voorzitter)

Hanne Buis

Theo Eysink

Annie Krist

Arco Groothedde

Overige gegevens

Statutaire winstbestemming

Volgens de statuten van de vennootschap hebben de houders van de cumulatief preferente aandelen jaarlijks recht op 3% rendement. De uitkering van dit preferente dividend staat ter discretie van de raad van bestuur, waarbij goedkeuring door de raad van commissarissen benodigd is. Wanneer de raad van bestuur besluit het preferent dividend niet uit te keren, dient deze te worden toegevoegd aan de preferente winstreserve.

Daarnaast kan het bestuur met goedkeuring van de raad van commissarissen een gedeelte ter grootte van maximaal de helft van de winst (na verwerking van het preferente dividend) die voor uitkering beschikbaar is toevoegen aan de reserves. Het resterende gedeelte staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van bestuur doet na goedkeuring van de raad van commissarissen een aanbeveling aan de algemene vergadering omtrent het resterende bedrag. De algemene vergadering kan besluiten het resterende gedeelte geheel of gedeeltelijk uit te keren. Hetgeen niet wordt uitgekeerd wordt toegevoegd aan de reserves.

Daarnaast bepalen de statuten dat de algemene vergadering van aandeelhouders kan besluiten tot het doen van tussentijdse uitkeringen met inachtneming van de statutaire bepalingen. Er gelden geen statutaire beperkingen in de omvang van tussentijdse uitkeringen, alleen wettelijke beperkingen die van toepassing zijn op naamloze vennootschappen. Een besluit tot het uitkeren van een interim dividend uit de winst over het lopende boekjaar kan tevens door de raad van bestuur worden genomen, mits met goedkeuring van de raad van commissarissen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Stedin Holding N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stedin Holding N.V. te Rotterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening zoals opgenomen op pagina 117 tot en met 196 van het jaarverslag.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stedin Holding N.V. op 2021 en van het resultaat en de kasstromen over 2021 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS), met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stedin Holding N.V. op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2021.
2. De volgende overzichten over 2021: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht groepsvermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2021.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stedin Holding N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 15 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op EBITDA (resultaat vóór financiële baten en lasten, belastingen en afschrijvingen), zoals gedefinieerd door Stedin Holding N.V. in toelichting 26 van de jaarrekening. 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.

Het materialiteitsniveau voor controles van significante groepsonderdelen is bepaald door het opdrachtteam op groepsniveau en varieert van € 6,6 miljoen tot € 12,75 miljoen.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 0,75 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stedin Holding N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stedin Holding N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. Bij de onderdelen Stedin Netbeheer B.V., Stedin Groep Personeels B.V., Stedin Groep Services B.V. en Stedin Holding N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruikgemaakt van Deloitte accountants bij de controle van onderdeel DNWG Groep N.V. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Inzake de controle van DNWG Groep N.V. hebben wij de werkzaamheden bepaald die moeten worden uitgevoerd met betrekking tot de financiële informatie van DNWG Groep N.V. Wij hebben ook de aard, timing en omvang van onze betrokkenheid bij de werkzaamheden van de accountant van DNWG Groep N.V. bepaald. Wij hebben de Deloitte accountant van DNWG Groep N.V. controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning- en interimcontrole als ook tijdens de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het management van DNWG Groep N.V. en het controleteam. Hierin zijn onder andere de bevindingen van de Deloitte accountant besproken. Wij hebben ook de werkzaamheden en het dossier van de accountant van DNWG Groep N.V. beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Wij hebben forensische deskundigen betrokken in onze risicoanalyse.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van deze frauderisico's zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne beheersingsmaatregelen om deze risico's te adresseren. Wij hebben tevens aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalboekingen, het beoordelen van schattingen op tendenties en het toetsen van de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de financiële overzichten aangebrachte aanpassingen.

De beschreven werkzaamheden zijn gebaseerd op de controlestandaarden en hebben niet tot voornaamste doel om fraudes te ontdekken. Onze inschatting van de risico's op een afwijking van materieel belang ten gevolge van fraude hebben niet geresulteerd in een kernpunt van de controle.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het management, de met governance belaste personen en anderen binnen de groep. Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij het management, de met governance belaste personen en anderen en het lezen van notulen en rapporten van internal audit.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, naleving van het (vennootschaps)belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS), Titel 9 van Boek 2 BW en de WNT aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is de groep onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken. Wij hebben de Elektriciteitswet 1998, Gaswet, Wet Onafhankelijk Netbeheer, Wet Voortgang Energietransitie, Algemene Verordening Gegevensbescherming en Aanbestedingswet 2012 geïdentificeerd die hoogstwaarschijnlijk een dergelijke invloed zouden kunnen hebben.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang; niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten.

Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot:

- (i) Het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft.
- (ii) De eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens van) niet-naleving van wet- en regelgeving.

Tenslotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

De impact van de energietransitie op toekomstige investeringen, financiering en waardering van het huidige netwerk

De energietransitie heeft grote impact op Stedin als netbeheerder. Wij vestigen de aandacht op de beschreven resultaten en risico's vanaf pagina 23 van het bestuursverslag.

De raad van bestuur constateert dat Stedin Groep N.V. vanwege de energietransitie wordt geconfronteerd met toekomstige forse investeringen die niet tijdig door middel van de verwachte groei in toegestane inkomsten vanuit de huidige tariefregulering gefinancierd kunnen worden. Stedin onderzoekt daarom aanvullende mogelijkheden om het eigen vermogen te versterken. Wij vestigen de aandacht op de toelichting hieromtrent in het verslag raad van bestuur op pagina 103.

Op basis van de in 2021 gepubliceerde methodebesluiten 2022-2026 door de ACM heeft Stedin een herwaardering van haar netwerken gereguleerd uitgevoerd. Daarnaast heeft Stedin haar prognoses en veronderstellingen inzake het bedrijfswaardemodel – basis voor zowel de herwaardering van de netwerken gereguleerd als de goodwill impairment test – geactualiseerd op basis van de meest recente prognoses, rekening houdend met het Klimaatakkoord en de nationale klimaatdoelen voor 2030 en 2050. Wij verwijzen naar het eerste kernpunt van onze controle.

Tevens heeft Stedin een beoordeling uitgevoerd van de levensduur van activa. Stedin concludeert dat er geen wijzigingen benodigd zijn in levensduur.

In haar verslag raad van bestuur rapporteert Stedin daarnaast over niet-financiële informatie inzake energietransitie en duurzaamheid, waaronder informatie inzake EU-taxonomy. Wij geven geen zekerheid bij deze informatie, en verwijzen naar de paragraaf “verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie” voor de werkzaamheden die wij op deze informatie hebben uitgevoerd.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunt

Waardering van netwerken gereguleerd en goodwill

Beschrijving

Netwerken gereguleerd

De geherwaardeerde boekwaarde van netwerken gereguleerd van Stedin bedraagt € 7,5 miljard. Dit omvat de geherwaardeerde waarde per herwaarderingsdatum 01-01-2021 ad € 5,9 miljard, vermeerderd met 2021 investeringen tegen historische kostprijs en verminderd met cumulatieve afschrijvingen en evt. bijzondere waardeverminderingen.

In 2021 heeft de ACM de nieuwe reguleringsmethodiek openbaar gemaakt als onderdeel van de methodebesluiten 2022-2026. Op grond van deze data heeft Stedin per 01-01-2021 de netwerken gereguleerd geherwaardeerd conform het herwaarderingsmodel in IAS 16. Deze herwaardering vindt plaats op basis van een inkomstenbenadering, die grotendeels gebaseerd is op de genormaliseerde, door de ACM voor Stedin vastgestelde gestandaardiseerde activawaarde (GGAW).

De geherwaardeerde waarde bevat, onder andere, significante veronderstellingen omtrent:

- De energietransitie en het klimaatakkoord.
- Het marktaandeel en winstgevendheid van Stedin respectievelijk DNWG inclusief de performance versus andere regionale netbeheerders.
- De reële rendementskostenvergoeding over de gereguleerde activa zoals vastgesteld door de Autoriteit Consument en Markt (ACM).
- De disconteringsvoet.
- De inflatieverwachtingen en lange-termijn groeivoet.

De boekwaarde tegen historische kostprijs van netwerken gereguleerd bedraagt - verminderd met de gerelateerde bijdrage aansluitkosten - € 5,1 miljard.

Goodwill

De goodwill in de geconsolideerde balans bedraagt € 77 miljoen resulterend uit de acquisitie van DNWG Groep N.V. in 2017. De goodwill is gealloceerd aan de kasstroomgenererende eenheden (KGEs) Stedin Netbeheer B.V. en DNWG Groep N.V. Stedin voert op basis van EU-IFRS jaarlijks een goodwill impairment test uit.

De waardering van netwerken gereguleerd en goodwill zijn gebaseerd op eenzelfde bedrijfswaardemodel. Derhalve is de waardering van beide onderdelen als één kernpunt geadresseerd

De raad van bestuur heeft op basis van de uitgevoerde goodwill impairment test vastgesteld dat de realiseerbare waarde per KGE hoger is dan de boekwaarde zoals opgenomen in toelichting 15 in de jaarrekening.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij hebben de per 01-01-2021 door management uitgevoerde herwaardering gecontroleerd. Onze controle omvat tevens het toetsen van de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen gericht op deze herwaardering. De uitkomsten van de herwaardering zijn opgenomen in toelichting 14 in de jaarrekening.

Wij hebben de GAW zoals door Stedin gehanteerd aangesloten met ACM methodebesluiten. Wij hebben de toegepaste normalisatie door Stedin aangesloten met ACM methodebesluiten en rekenkundig getoetst. Met behulp van onze waarderingsdeskundigen hebben wij de inkomstenbenadering zoals door Stedin hierop toegepast getoetst. Wij hebben de gehanteerde veronderstelling beoordeeld, de prognose van kasstromen aangesloten met de algehele budgetten van Stedin en de schattingen inzake toerekening aan bestaande netwerken gereguleerd beoordeeld.

Tot slot hebben wij getoetst of de toelichtingen in de jaarrekening voldoen aan de vereisten van IAS 16, toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de waardering van de gereguleerde activa. Tevens wijzen wij op de sensitiviteiten van belangrijke waarderingsparameters zoals door Stedin opgenomen in toelichting 14 van de jaarrekening.

Wij hebben de impairment test van het management voor KGEs waaraan goodwill is toegerekend gecontroleerd om vast te stellen of de goodwill duurzaam in waarde is verminderd. Dit omvat tevens het toetsen van de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen gericht op de totstandkoming van de impairment test. De uitkomsten van deze analyses van het management zijn opgenomen in toelichting 15 in de jaarrekening.

Met behulp van onze waarderingsdeskundigen hebben wij de realiseerbare waarde van de KGEs waaraan goodwill is toegerekend getoetst en zijn de belangrijkste veronderstellingen beoordeeld.

Tot slot hebben wij getoetst of de toelichtingen in de jaarrekening voldoen aan de vereisten van IAS 36, toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de waardering van de goodwill.

Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management.

Kernpunt

In Control Framework en betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Beschrijving

Eind 2020 is het In Control Framework ("ICF") in opzet afgerond. In 2021 zijn stappen gezet inzake het verder implementeren en monitoren van de werking van dit ICF. Hieruit zijn verbeterplannen gekomen welke deels al zijn doorgevoerd en deels nog zullen worden doorgevoerd, zoals toegelicht in de in-control verklaring in het verslag van de raad van bestuur op pagina 106 en op pagina 98 van het verslag van de raad van bestuur.

Onderdeel van deze interne beheersing binnen Stedin is de geautomatiseerde gegevensverwerking.

De betrouwbaarheid hiervan is afhankelijk van de effectiviteit van IT-beheersmaatregelen. Er wordt gebruik gemaakt van diverse applicaties, databases en interfaces die relevant zijn voor de primaire processen en totstandkoming van de jaarrekening.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben wij inzicht verworven in de interne beheersing ten behoeve van het inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang en het bepalen van verdere controlewerkzaamheden die hierop inspelen.

Aangezien diverse verbeterplannen inzake het ICF nog worden doorgevoerd, hebben wij de handmatige beheersingsmaatregelen, voor zover relevant binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening, getoetst op opzet en bestaan.

Wij hebben de effectiviteit van de IT-beheersings-maatregelen getoetst voor zover relevant binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening, zoals ten aanzien van wijzigingsbeheer, toegangsbeveiliging en informatiebeveiliging. Deze werkzaamheden zijn uitgevoerd door gespecialiseerde IT-auditors in het controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de evaluatie van ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en daaropvolgend het testen van de opzet, het bestaan en de werking van relevante IT-beheersingsmaatregelen.

Opgemerkte tekortkomingen zijn geadresseerd door middel van het toetsen van alternatieve beheersmaatregelen of het uitvoeren van specifieke gegevensgerichte werkzaamheden.

Observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen bevindingen te rapporteren ten aanzien van de jaarrekening.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het verslag raad van bestuur
- Het verslag raad van commissarissen
- De overige gegevens
- Andere informatie

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering benoemd als accountant van Stedin Holding N.V. vanaf de controle van het boekjaar 1997 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

Europees uniform elektronisch verslaggevingsformaat (ESEF)

Stedin Holding N.V. heeft haar jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door Stedin Holding N.V. opgenomen in de rapportageset in alle van materieel zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag inclusief de jaarrekening in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij het bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Onze werkzaamheden bestonden, met inachtneming van NBA Alert 43, onder andere uit:

- Het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset.
- Het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met de daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extensietaxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld.
- Het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS, met Titel 9 Boek 2 BW en de bepaling van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een

zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze

controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad 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.

Rotterdam, 17 februari 2022

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. A. van der Spek RA

Aanvullende informatie

210	Vijfjarenoverzicht
212	Overige niet financiële informatie
	Detailinformatie medewerkers
	Detailinformatie CO ₂ -uitstoot
215	Materiële vaste activa naar activiteiten
216	Verslaggevingsbeleid
218	Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
222	Sustainable Development Goals
223	Het meten van impact
227	Proces materialiteitsanalyse
228	Interactie met onze omgeving
231	GRI Index
237	Begrippenlijst
241	Disclaimer

De aanvullende informatie is geen onderdeel van de jaarrekening.

Vijfjarenoverzicht

	Eenheid	2021	2020	2019	2018	2017
Resultaat						
Netto-omzet	€ mln	1.265	1.216	1.220	1.270	1.154
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ mln	1.279	1.229	1.234	1.286	1.194
Totaal bedrijfskosten	€ mln	1.155	1.100	1.062	1.074	996
EBITDA*	€ mln	484	463	489	509	471
Bedrijfsresultaat (EBIT)	€ mln	124	129	172	212	198
Resultaat na belastingen	€ mln	21	42	325	118	423
Balans						
Materiële vaste activa	€ mln	7.635	7.057	6.753	6.406	6.140
Balanstotaal	€ mln	8.182	7.572	7.289	6.991	6.551
Eigen vermogen	€ mln	3.270	2.891	2.949	2.699	2.582
Totaal rentedragend vreemd vermogen	€ mln	3.281	3.183	3.004	3.044	2.753
Investerings in materiële en immateriële vaste activa	€ mln	687	620	646	607	494
Kasstroom						
Kasstroom uit operationele activiteiten	€ mln	376	408	374	461	278
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	€ mln	-567	-512	-236	-587	-1.317
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	€ mln	241	115	-235	222	692
Kredietwaardigheid						
Langetermijn rating (S&P)	rating	A-	A-	A-	A-	A-
Solvabiliteit**	%	45,6	43,0	44,9	43,3	43,3
FFO/Nettoschuldpositie***	ratio	11,3	12,0	12,3	12,2	12,2
Aandelen per 31 december						
Aantal uitstaande gewone aandelen (x 1.000)	aantal	4.971	4.971	4.971	4.971	4.971
Aantal uitstaande preferente aandelen (x 1.000)	aantal	416	-	-	-	-

* Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en afwaarderingen (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

** Eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door balanstotaal, gecorrigeerd voor de verwachte dividenduitkering, ontvangen aansluitbijdragen en vrije liquide middelen.

*** Deze ratio wordt berekend volgens Standard & Poor's (S&P) methodiek. Funds From Operations (FFO) gedeeld door nettoschuldpositie. De FFO bestaat uit de EBITDA gecorrigeerd voor leasekosten, gecorrigeerde rentelasten en de belastinglast. De nettoschuldpositie is de som van de korte-en langetermijn rentedragende schulden, gecorrigeerd voor verplichtingen buiten de balans, de hybride lening en verminderd met liquide middelen. De ratio is berekend ultimo 2021. S&P hanteert een meerjarige weging voor het bepalen van deze ratio bij het beoordelen van de credit rating.

Eenheid		2021	2020	2019	2018	2017
Operationele kengetallen						
Aansluitingen elektriciteit grootverbruik	aantal	19.911	19.379	18.912	22.692	21.786
Aansluitingen elektriciteit kleinverbruik	aantal	2.322.087	2.303.313	2.283.563	2.263.009	2.256.608
Getransporteerde hoeveelheid elektriciteit	GWh	20.529	20.171	21.100	21.330	21.893
Lengte elektriciteitskabels	km	57.616	56.854	56.140	55.604	55.191
Lengte aangelegde elektriciteitskabels	km	874	852	1.034	806	611
Aansluitingen gas grootverbruik	aantal	9.112	9.556	9.633	10.761	10.852
Aansluitingen gas kleinverbruik	aantal	2.104.230	2.111.265	2.111.038	2.104.174	2.108.397
Getransporteerde hoeveelheid gas	mln. m ³	4.907	4.365	4.651	4.852	4.865
Lengte gasleidingen	km	28.160	28.206	28.216	28.190	28.137
Lengte aangelegde gasleidingen	km	251	197	221	250	210
Storingen middenspanning met onderbreking	aantal	465	523	519	433	390
Gefaciliteerde switches van leveranciers (x 1.000)	aantal	685	883	824	713	584
Veiligheid						
Lost Time Injury Rate (LTIR)	ratio	0,54	0,40	2,19	3,00	4,88
Recordable Incident Frequency (RIF)	ratio	0,76	0,70	1,00	1,00	1,29
Uitval en onderbrekingen elektriciteit						
Gemiddelde onderbrekingsduur MS/LS (CAIDI)	minuten	87	112	82	76	88
Onderbrekingsfrequentie MS/LS (SAIFI)	aantal	0,216	0,231	0,245	0,223	0,188
Jaarlijkse uitvalduur MS/LS (SAIDI)	minuten	19	26	20	17	16
Jaarlijkse uitvalduur HS/MS/LS (SAIDI)	minuten	20	27	21	18	17
Uitval en onderbrekingen gas						
Gemiddelde onderbrekingsduur (CAIDI)	minuten	88	75	270	122	78
Onderbrekingsfrequentie (SAIFI)	aantal	0,006	0,006	0,005	0,0094	0,0086
Jaarlijkse uitvalduur (SAIDI)	seconden	29	26	87	69	40

Overige niet financiële informatie

Detailinformatie medewerkers

	2021	2020	2019	2018	2017
Informatie over totale personeelsbestand					
Aantal medewerkers Stedin Groep	4.194	4.276	4.346	4.470	4.488
Aantal medewerkers Stedin	3.651	3.652	3.672	3.665	3.185
Aantal medewerkers NetVerder	6	5	5	-	-
Aantal medewerkers Joulz Diensten	-	-	-	153	-
Aantal medewerkers Joulz (incl. Joulz Diensten)	-	-	-	-	648
Aantal medewerkers DNWG	537	619	669	652	655
Aantal medewerkers met een voltijds contract					
Mannelijke medewerkers	3.250	3.319	3.403	3.517	3.539
Vrouwelijke medewerkers	364	363	357	385	396
Aantal medewerkers met een deeltijds contract					
Mannelijke medewerkers	210	217	200	184	173
Vrouwelijke medewerkers	370	377	386	384	380
Aantal medewerkers met een vast contract					
Mannelijke medewerkers	3.207	3.323	3.402	3.457	3.425
Vrouwelijke medewerkers	650	667	679	701	669
Aantal medewerkers met een tijdelijk contract					
Mannelijke medewerkers	253	213	201	244	287
Vrouwelijke medewerkers	84	73	64	68	107
CAO / Niet-CAO					
CAO	4.007	4.092	4.158	4.282	4.268
Niet-CAO	187	184	188	188	220
Diversiteit bestuur en medewerkersbestand					
Jonger dan 25 jaar	70 (2%)	76 (2%)	66 (2%)	59 (1%)	59 (1%)
Tussen de 25 en 34 jaar	814 (19%)	908 (21%)	843 (19%)	872 (20%)	933 (21%)
Tussen de 35 en 44 jaar	1.089 (26%)	1.060 (25%)	1.056 (24%)	1.060 (24%)	1.000 (22%)
Tussen de 45 en 54 jaar	863 (21%)	908 (21%)	923 (21%)	1.005 (22%)	1.058 (24%)
55 jaar en ouder	1.358 (32%)	1.324 (31%)	1.458 (34%)	1.474 (33%)	1.438 (32%)
Aantal vrouwen in leidinggevende functie	79	64	60	64	58
Aantal mannen in leidinggevende functie	223	224	224	231	235

	2021	2020	2019	2018	2017
Informatie over intern versus extern personeel					
Medewerkers (intern) per jaareinde	4.194	4.276	4.346	4.470	4.488
Medewerkers (extern) per jaareinde	779	709	804	1.059	1.004
FTE's (intern) per jaareinde	4.041	4.127	4.213	4.339	4.365
FTE's (extern) per jaareinde	689	607	700	791	750
Ziekteverzuim (intern) (%)	4,3	4,2	4,8	5,0	5,2
Mannelijke medewerkers (intern) (%)	82	83	83	83	83
Vrouwelijke medewerkers (intern) (%)	18	17	17	17	17

Detailinformatie CO₂-uitstoot

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

Transport	Eenheid	2021	2020	2019	2018
Elektriciteitstransport	GWh	20.529	20.171	21.100	21.330
Gastransport	mln. m3	4.907	4.365	4.651	4.852

Energie intensiteitsratio	Eenheid	2021	2020	2019	2018
Energiegebruik	GJ	144.051	157.936	182.168	233.927
Netto omzet	mln	€ 1.265	€ 1.216	€ 1.220	€ 1.270
Energie intensiteitsratio	GJ/€ mln	113,9	129,9	149,3	184,2

GHG emissie intensiteitsratio

Scope 1	Eenheid	2021	2020	2019	2018
Gasverbruik gebouwen	ton CO2eq	385	453	454	635
Netverlies van ons gasnetwerk	ton CO2eq	101.552	106.842	105.008	88.159
Lease- & dienstauto's	ton CO2eq	6.282	7.310	8.856	10.193
Totaal	ton CO2eq	108.219	114.605	114.318	98.987
Scope 2	Eenheid	2021	2020	2019	2018
Elektriciteit / warmteverbruik gebouwen	ton CO2eq	1.202	1.167	238	826
Netverlies elektriciteit	ton CO2eq	377.353	386.271	433.167	432.364
Totaal	ton CO2eq	378.555	387.438	433.405	433.190
Scope 3	Eenheid	2021	2020	2019	2018
Woon-werkverkeer, dienstreizen, vliegverkeer	ton CO2eq	598	1.818	3.419	3.735
Totaal	ton CO2eq	598	1.818	3.419	3.735
Totaal	Eenheid	2021	2020	2019	2018
Totaal voetafdruk	ton CO2eq	487.372	503.861	551.142	535.912
Vergroening netverlies elektriciteit	ton CO2eq	-376.921	-385.890	-433.167	-432.364
Totaal inclusief vergroening	ton CO2eq	110.451	117.971	117.975	103.548
Netto omzet	€ mln	€ 1.265	€ 1.216	€ 1.220	€ 1.270
GHG emissie intensiteitsratio	ton CO2eq/ € mln	87,3	97,0	96,7	81,5

Materiële vaste activa naar activiteiten

In onderstaande tabel is een uitsplitsing te zien van de materiële vaste activa naar activiteiten binnen Stedin, zoals opgenomen in het verloopoverzicht in [note 14 Materiële vaste activa](#):

x € 1 miljoen	2021	2020
Boekwaarde		
Elektriciteit	4.068	3.909
Gas	1.960	1.850
Slimme meters	348	350
Overig	1.259	948
	7.635	7.057

In onderstaande tabel is een uitsplitsing te zien van de bovengenoemde materiële vaste activa, gecorrigeerd voor bijdrage aansluitkosten, naar activiteiten binnen Stedin, zoals opgenomen in het verloopoverzicht in [note 14 Materiële vaste activa](#) en [note 27 Vooruitontvangen bijdragen](#):

x € 1 miljoen	2021	2020
Boekwaarde		
MVA (bruto)	7.635	7.057
Elektriciteit	3.379	3.305
Gas	1.774	1.667
Slimme meters	348	350
Overig	1.259	948
MVA (netto)	6.760	6.270
Bijdrage aansluitkosten	876	787
Verantwoorde opbrengsten	22	22
	898	809

Verslaggevingsbeleid

In dit geïntegreerde jaarverslag 2021 legt Stedin Groep verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties en de waarde die de onderneming creëert voor stakeholders op de korte en lange termijn.

Stedin Groep rapporteert halfjaarlijks en jaarlijks per kalenderjaar; het laatste verslag was het Stedin Holding Halfjaarbericht 2021. Dit jaarverslag van Stedin Groep betreft de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021. Het bestaat uit het verslag van de raad van bestuur, het verslag van de raad van commissarissen (met het remuneratierapport) en de jaarrekening. In de jaarrekening worden de financiële cijfers van Stedin Holding N.V. over het gehele jaar 2021 en vergelijkende cijfers over 2020 gepresenteerd en verantwoord. In het bestuursverslag wordt - daar waar beschikbaar - over 2021 en vergelijkende cijfers over 2017, 2018, 2019 en 2020 gepresenteerd en verantwoord. De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de EU. De Global Reporting Initiative (GRI) Standards op comprehensive niveau zijn van toepassing op de niet-financiële prestaties. Stedin Groep conformeert zich eveneens aan de EU-richtlijn voor niet-financiële verantwoording en diversiteit zoals die geldt voor Organisaties van Openbaar Belang (OOB).

De financiële informatie in dit jaarverslag is geconsolideerd voor Stedin Holding N.V. en haar dochterondernemingen. In de niet-financiële informatie zijn binnen Stedin Groep de dochterondernemingen Stedin en DNWG geconsolideerd. Beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen gedurende de periode dat ze tot de groep behoorden.

Stakeholderselectie

We willen met dit verslag een brede doelgroep stakeholders informeren over onze prestaties. We onderscheiden de volgende groepen belanghebbenden: klanten, medewerkers, aandeelhouders, lokale omgeving en communities, overheid en toezichthouders, investeerders en rating agencies, leveranciers, partners en milieuorganisaties/ngo's. Deze selectie is gebaseerd op onze analyse dat zij de grootste invloed hebben op onze strategie en bedrijfsvoering en tegelijkertijd de meeste impact ondervinden van onze activiteiten en strategische keuzes.

Rapportagerichtlijnen

Stedin Groep volgt voor de niet-financiële prestaties de GRI Standards op niveau 'comprehensive' en de richtlijnen van het <IR> Framework van de International Integrated Reporting Council. We streven ernaar ons verslag steeds verder in te richten als een geïntegreerd verslag, dat voldoet aan de eisen van het <IR> Framework en aan de GRI Standards. Ook volgt Stedin Groep de EU Directive on disclosure of non-financial information and diversity en de vereisten vanuit de EU Taxonomie.

De geconsolideerde jaarrekening van Stedin Groep is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2021 geldende IFRS zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU), en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS standaarden als de International Accounting Standards van de International Accounting Standards Board (IASB) en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden van respectievelijk de IFRS Interpretations Committee (IFRIC) en het Standing Interpretations Committee (SIC).

Verder volgt Stedin Groep de regelgeving die van toepassing is op Organisaties van Openbaar Belang, waaronder de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Ook past Stedin Groep vanaf 2018 de Corporate Governance Code op vrijwillige basis toe. Afwijkingen worden toegelicht.

Rapportageproces

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het geïntegreerde jaarverslag en heeft de totstandkoming ervan gedelegeerd aan een stuurgroep. De projectleider reporting is verantwoordelijk voor de samenstelling van het verslag. De inhoudelijke verantwoordelijkheid is verdeeld tussen de afdelingen Strategie, Communicatie, Finance en Risk. De financiële en niet-financiële strategische KPI's zijn integraal onderdeel van de planning-en-controlcyclus. In de reguliere business reviews worden de resultaten besproken. Aan de hand van een accountability index wordt per onderwerp een verantwoordelijke aangewezen. De raad van bestuur beoordeelt de eindversie voordat deze naar de raad van commissarissen gaat.

Onderwerpkeuze

Uitgangspunt bij de inhoudsbepaling zijn de strategie, inclusief strategische thema's, risico's en kansen en kritische performance indicatoren (KPI's) zoals die door de raad van bestuur zijn vastgesteld. De inhoud van het jaarverslag wordt de komende jaren mede vastgesteld op basis van de materialiteitsanalyse. De onderwerpen in de 2021 materialiteitsmatrix zijn gebaseerd op gesprekken die zijn gevoerd met zowel interne als externe stakeholders.

SDG's

Stedin Groep rapporteert over relevante Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, die zijn opgesteld om de wereld tot 'een betere plek' te maken in 2030. In ons waardecreatiemodel laten we zien aan welke van deze mondiale doelen Stedin Groep een bijdrage levert. In de paragrafen '[Positieve impact op mens en milieu](#)' en '[Sustainable Development Goals](#)' geven we hier (direct en indirect) inzicht in met een verwijzing naar de relevante toelichting in het jaarverslag.

DNWG

We hebben in dit verslag geprobeerd zo veel mogelijk het resultaat op het niveau van Stedin Groep weer te geven. Waar het eind 2021 niet is gelukt om de DNWG-resultaten te presenteren, wordt alleen het Stedin resultaat weergegeven. De gerapporteerde data bieden naar ons weten een betrouwbare weergave van onze prestaties.

Assurance niet-financiële informatie

Dit boekjaar is geen externe assurance gevraagd over de betrouwbaarheid van niet-financiële gegevens. Mogelijk zullen we dit vragen over het boekjaar 2022.

Connectiviteit, KPI's en doelstellingen

In dit hoofdstuk laten we zien hoe onze strategie, de 10 genummerde materiële onderwerpen, risico's en kansen en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) en doelstellingen met elkaar samenhangen. We groeperen deze naar de zes kapitalen uit ons waardecreatiemodel.

Financieel kapitaal

Materieel onderwerp Financieel, economische prestaties		Waarom is dit onderwerp relevant? Stedin Groep heeft een publieke taak. Wij gaan verstandig en efficiënt om met ons maatschappelijk kapitaal. Een financieel gezonde Stedin Groep heeft de nodige slagkracht om de energietransitie te faciliteren.		
Strategisch speerpunt   		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onzekerheid of op langetermijn het huidige financiële beleid gecontinueerd kan worden - Niet genoeg voorbereid op vervangingsgolf verouderde assets / K: Tariefstructuur van de toekomst - Effectiever en efficiënter werken door ketengericht werken		
SDG: 9 - Industrie, innovatie en infrastructuur				
KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022	Waar leest u meer over dit onderwerp?
FFO / Nettoschuldpositie	≥ 12%	11,3%	12%	Financieel, economische prestaties
Solvabiliteit	40,0%	45,6%	≥40,0%	Financieel resultaat Risicomanagement

Materieel onderwerp  Betaalbare en efficiënte dienstverlening		Waarom is dit onderwerp relevant? Wij vinden het van belang dat de energietransitie tegen de laagst maatschappelijke kosten wordt gerealiseerd. Dit betekent ook dat wij zelf continu onderzoeken hoe we efficiënter kunnen werken.		
Strategisch speerpunt   		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Onzekerheid of op langetermijn het huidige financiële beleid gecontinueerd kan worden - Niet genoeg voorbereid op vervangingsgolf verouderde assets / K: Effectiever en efficiënter werken door ketengericht werken		
SDG: 7 - Betaalbare en duurzame energie				
KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Efficiency (over beïnvloedbare opex en capex)	€ 26 mln	€ 22 mln	€ 14 mln	Betaalbare en efficiënte dienstverlening

 Beter netbeheer
 Energietransitie mogelijk maken
 Duurzame bedrijfsvoering



Geproduceerd kapitaal

Materieel onderwerp

Investerings in onze netten

Strategisch speerpunt



SDG: 9 - Industrie, innovatie en infrastructuur

Waarom is dit onderwerp relevant?

Als gevolg van de energietransitie en het opvolgen van de afspraken in het klimaat-akkoord groeit het elektriciteitsverbruik enorm. Niet het hele elektriciteitsnet is er klaar voor om die toename op te vangen. Om de betrouwbaarheid van de netten ook in de toekomst te borgen, is het van belang te investeren in het verzwaren van netten. Ook zetten we meer in op innovatieve, slimme oplossingen in samenwerking met de markt.

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

R: Onzekerheid of op langetermijn het huidige financiële beleid gecontinueerd kan worden - Niet genoeg voorbereid op vervangingsgolf verouderde assets - Niet voldoende aansluit- en transportcapaciteit - Niet beschikken over voldoende mensen met de juiste competenties - Onzekerheid implicaties veranderende wet- en regelgeving - Drukke in de buitenruimte en ondergrond - Materiaalschaarste / K: Toepassing nieuwe energiedragers - Voorspelbaarheid investeringen vergroten door betere klantvraagvoorspelling - Integrale afweging maken bij investeringen tussen elektriciteit, gas of toekomstige energievormen.

KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Investerings in infrastructuur	€ 687 mln	€ 687 mln	€ 719 mln	• Investerings in onze netten • Financieel, economische prestaties
Uitvoering Strategisch Investeringsplan*	-	-	E: 100% / G: 100%	
Nieuwe capaciteit in mega-volt-ampère bijgeplaatst (MVA)	-	496	n.t.b.	

* Nieuwe Strategische KPI in 2022

Materieel onderwerp

Leveringszekerheid

Strategisch speerpunt



SDG: 7 - Betaalbare en duurzame energie / 11. Duurzame steden en gemeenschappen

Waarom is dit onderwerp relevant?

We werken voortdurend aan de betrouwbaarheid van onze netten. Leveringszekerheid en het voorkomen en terugdringen van het aantal storingen en storingsminuten staat hierbij centraal.

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

R: Cyberaanval met schade aan maatschappij en bedrijfsvoering - niet genoeg voorbereid op vervangingsgolf van verouderde assets - Dienstverlening op kerntaken onvoldoende op orde - Grootschalige terughaal van producten / K: Toekomstbestendig netbeheer door datagedreven voorspellingen en besluitvorming

KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Jaarlijkse uitvalduur MS/LS (SAIDI) in minuten	≤17	19	≤17	Leveringszekerheid Risicomanagement

Materieel onderwerp

Klanttevredenheid

Strategisch speerpunt



SDG: 7 - Betaalbare en duurzame energie

Waarom is dit onderwerp relevant?

We willen een betrouwbare partner zijn voor klanten. Daarom is de kwaliteit van onze dienstverlening en de tevredenheid van klanten belangrijk.

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

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

KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Klantgemak (CES)	≥ 75%	75%	82%	Klanttevredenheid
Realisatietijd aansluitingen binnen 18 weken of op door klant gewenste datum	≥ 90%	90%	≥ 95%	



Sociaal kapitaal

Materieel onderwerp

Stakeholderdialoog en omgeving

Strategisch speerpunt



SDG: 11 Duurzame steden en gemeenschappen / 9 Industrie, innovatie en infrastructuur

Waarom is dit onderwerp relevant?

Als netbeheerder hebben we een centrale rol in de energieketen en dus in de energietransitie. Daarom is de dialoog en samenwerking met onze stakeholders essentieel. Door met klanten het gesprek te voeren, weten we welke klantvraag op ons afkomt. We vertellen over de resultaten gegroepeerd naar de volgende drie onderwerpen: Gebouwde omgeving, Mobiliteit en Industrie.

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

R: Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving, Onvoldoende aansluit- en transportcapaciteit / K: Strategische leveranciersrelaties aangaan, Stedin profileren als onmisbare schakel in de energietransitie

KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Stabiliteit klantvraagvoorspellingen*	-	-	70%	Energietransitie mogelijk maken
Nauwkeurigheid klantvraagvoorspellingen*	-	-	70%	Stakeholders en materialiteit
Actief betrokken bij 100% van de RES'en in ons werkgebied**	100%	100%		Interactie met onze omgeving

* Nieuwe Strategische KPI in 2022 / ** Deze KPI komt niet terug in 2022



Menselijk kapitaal

Materieel onderwerp

Goed werkgeverschap

Strategisch speerpunt



SDG: 8 Eerlijk werk en economische groei

Waarom is dit onderwerp relevant?

Stedin wil een aantrekkelijke werkgever zijn die zorgvuldig omgaat met haar medewerkers, hun ontwikkeling stimuleert en iedereen gelijke kansen biedt. Belangrijke onderdelen zijn: het beschikken over voldoende (technisch) personeel, verandervermogen, het opleiden, trainen en ontwikkelen van medewerkers en een vitale, inclusieve organisatie.

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

R: Niet beschikken over voldoende personeel met de juiste (technische) competenties - Sturing op cultuurwaarden en gedrag onvoldoende effectief

KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022	Waar leest u meer over dit onderwerp?
Bevlogen en betrokken medewerkers (op een schaal van 1 t/m 10)	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,7	Bevlogen 7,6 Betrokken 7,8	Bevlogen 7,5 Betrokken 7,7	Goed werkgeverschap Risicomanagement



Beter netbeheer



Energietransitie mogelijk maken



Duurzame bedrijfsvoering



Natuurlijk kapitaal

*Materieel onderwerp Positieve impact op mens en milieu		Waarom is dit onderwerp relevant? We zijn op weg naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. We richten ons op de gebieden waar wij de meeste impact hebben: uitstoot van CO ₂ en fijnstof, grondstofgebruik en herstel van biodiversiteit. Tegelijkertijd hebben we ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten, waarbij we met leveranciers in gesprek zijn over dezelfde thema's. Dit resulteert in duurzame en verantwoorde producten en diensten.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Te hoge (eigen milieubelasting) - Grootschalige terughaal van producten - Milieuverontreiniging van de omgeving / K: Strategische leveranciersrelaties aangaan		
SDG: 11 Eerlijk werk en economische groei / 12 Verantwoorde consumptie en productie / 13 Klimaatactie		Waar leest u meer over dit onderwerp?		
KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022	
Reductie CO ₂ -uitstoot bedrijfsvoering (excl. netverlies gas)*	-27%	-45%	-36%	Positieve impact op mens en milieu

* De CO₂-uitstoot bedrijfsvoering van Stedin Groep excl. netverlies gas is met 45% afgenomen ten opzichte van 2018.

Intellectueel kapitaal

Materieel onderwerp Slimme netten, datatechnologie en innovatie		Waarom is dit onderwerp relevant? Om de energietransitie mogelijk te maken, hebben we slimme netten nodig die inzicht geven in de status van het net. Deze data vormen samen met de klantvraag belangrijke informatie om goede voorspellingen te maken waar in de toekomst mogelijk knelpunten kunnen ontstaan in ons net. Tegelijkertijd werken we met partners aan innovatieve oplossingen die de energietransitie kunnen versnellen.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Cyberaanval met schade aan maatschappij en bedrijfsvoering - IT/OT-landschap ontoereikend voor de toekomst - Beschikbaarheid en kwaliteit data niet op orde - Onduidelijkheid duur beschikbaarheid communicatienetwerk / K: Ontwikkelen en inzetten van disruptieve technologieën en methoden - Integrale afweging maken bij investeringen tussen elektriciteit, gas of toekomstige energievormen - Toekomstbestendig netbeheer door datagedreven voorspellingen en besluitvorming		
SDG: 7 Betaalbare en duurzame energie		Waar leest u meer over dit onderwerp?		
KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022*	
% netten realtime doorgerekend*	-	-	90%	Slimme netten, datatechnologie en innovatie
Dataverstrekking slimme meter P4 (Stedin)	97%	97%	97%	

* Nieuwe Strategische KPI en target in 2022

Materieel onderwerp Veiligheid en security		Waarom is dit onderwerp relevant? Werken aan de energie-infrastructuur brengt risico met zich mee. Daarom is en blijft veiligheid onze prioriteit en investeert Stedin Groep in kennis, vakmanschap, veiligheidsmaatregelen en een goede veiligheidscultuur. Tegelijkertijd wordt in tijden van digitalisering ook de dataveiligheid, privacy en cybersecurity belangrijker. Op effectieve manier werken we aan deze veiligheidsaspecten en dus aan de continuïteit van de energielevering. Zo borgen we de veiligheid van onze klanten, medewerkers, aannemers en ingehuurde krachten.		
Strategisch speerpunt 		Relatie met risico's (R) en kansen (K) R: Cyberaanval met schade aan maatschappij en bedrijfsvoering - Impact van ongevallen gerelateerd aan Stedin Groep		
SDG: 7 Betaalbare en duurzame energie / 8 Eerlijk werk en economische groei		Waar leest u meer over dit onderwerp?		
KPI	Target 2021	Realisatie 2021	Target 2022	
RIF	≤0,90	0,76	0,90	Veiligheid en security
LTIR	≤1,95	0,54	1,90	Risicomanagement

Sustainable Development Goals

Stedin Groep draagt bij aan het bereiken van een aantal van de doelen die de Verenigde Naties hebben gesteld om voor 2030 een einde te maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering: de Sustainable Development Goals. We beschrijven hoe we ons inzetten om bij te dragen aan het bereiken van de doelen waar wij impact op hebben.

SDG	Omschrijving	Toepassing op Stedin en subtargets SDG's	Strategisch speerpunt/ Materieel onderwerp
 7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE	Energie is essentieel voor bijna alle grote uitdagingen en kansen in de wereld van vandaag.	Via onze netten bieden wij klanten (hernieuwbare) energie om te leven, werken, ondernemen. We hebben in 2021 een leveringsbetrouwbaarheid van 99,9964%. (SDG 7.2). Wij werken met onze stakeholders samen aan het mogelijk maken van de energietransitie en aan innovaties die nodig zijn voor een toekomstbestendig net, dat betaalbaar en betrouwbaar blijft. Hiervoor onderzoeken we bijvoorbeeld het verwarmen van woningen met duurzame gassen en waterstof (SDG 7.1).	 Leveringszekerheid, Betaalbare en efficiënte dienstverlening, Klanttevredenheid Stakeholder dialoog en omgeving Slimme netten, datatechnologie en innovatie, Veiligheid en security
 8 EERLIJK WERK, EEN ECONOMISCHE GROEI	Onze medewerkers zijn de spil van onze organisatie. Zij zorgen elke dag voor een betrouwbare energievoorziening. Wij bieden een veilige werkomgeving waarin volop kansen zijn voor ontwikkeling.	We zetten ons in voor gelijke kansen, duurzame inzetbaarheid en een medewerkersbestand dat een afspiegeling is van onze maatschappij. Dat doen we bv. door onze focus op trajecten voor mensen met een arbeidsbeperking. In 2021 hebben we de target vanuit de Participatiewet gerealiseerd (SDG 8.5). In ons inkoopbeleid nemen we onze verantwoordelijkheid op het gebied van mensenrechten, ethiek en arbeidsrechten. Onze gedragscode voor leveranciers is o.a. gebaseerd op de richtlijnen van de OESO. De veiligheid van onze medewerkers en de omgeving heeft onze hoogste prioriteit. (SDG 8.8).	 Goed werkgeverschap Positieve impact op mens en milieu, Veiligheid en security Integriteit
 9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR	Investerings in infrastructuur zijn cruciaal om duurzame ontwikkeling mogelijk te maken.	Stedin Groep werkt aan het mogelijk maken van de energietransitie en heeft een faciliterende rol voor de duurzame ontwikkeling van bijvoorbeeld de Rotterdamse en Zeeuwse haven en grote industrie in ons werkgebied. In 2021 investeerden we € 687 miljoen in onze netten (SDG 9.1).	 Stakeholderdialoog en omgeving Investerings in onze netten
 11 DUURZAME STEDELIJKE EN GEMEENSCHAPPELIJKE OMGEVINGEN	De steden en gemeenschappen van de toekomst moeten door innovatie en vooruitgang kansen bieden aan iedereen, inclusief toegang tot basisvoorzieningen als energie.	Via de aanleg en het onderhoud van netten zorgt Stedin Groep voor leefbare en duurzame stedelijke omgevingen. We dragen bij aan de verduurzaming van de gebouwde omgeving door bv. onze rol in de Regionale Energiestrategieën en de warmtetransitie (SDG 11.6). Stedin Groep committeert zich aan de doelen in het Klimaatakkoord en werkt hiervoor samen met haar stakeholders (SDG 11.1; SDG 11.2).	 Leveringszekerheid Stakeholderdialoog en omgeving
 12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE	Duurzame consumptie en productie betekent het promoten van besparing van grondstoffen en energie, duurzame infrastructuur, juiste arbeidsomstandigheden en een hogere kwaliteit van leven voor iedereen.	Stedin Groep bedenkt en implementeert oplossingen om haar eigen energieverbruik te verminderen en ons netwerk te verduurzamen. Bv. door de elektrificatie van het grote wagenpark en het terugdringen van netverlies (SDG 12.2). We doen dit onder meer door het slim balanceren van vraag en aanbod en door verspilling tegen te gaan. Hiervoor verhogen we circulariteit van onze assets (SDG 12.4; SDG 12.5).	 Positieve impact op mens en milieu
 13 KLIMAATACHT	De klimaatverandering raakt elk land op elk continent. Zonder ingrijpen stijgt de temperatuur op aarde deze eeuw waarschijnlijk meer dan 3 graden.	Stedin Groep conformeert zich aan internationale klimaatdoelstellingen en voldoet aan de eerste voorwaarden van de EU Taxonomie. Met duurzame innovaties draagt Stedin Groep bij aan technologieën en systemen die klimaatverandering tegengaan en aan het mogelijk maken van de energietransitie (SDG 13.1).	 Positieve impact op mens en milieu



Beter netbeheer



Energietransitie mogelijk maken



Duurzame bedrijfsvoering

Het meten van impact

Het waardecreatiemodel van Stedin Groep is gebaseerd op de zes kapitalen van het International Integrated Reporting Council (IIRC). Het handelen van Stedin Groep heeft zowel positieve als negatieve impact op de maatschappij. Per kapitaal tonen we onze belangrijke input onderwerpen en output resultaten. Verder tonen we onze maatschappelijke waarde voor de maatschappij.

Positieve en negatieve impact op de maatschappij

De tabel op de volgende pagina toont de toegevoegde waarde van onze maatschappelijke impact op stakeholders, zowel kwalitatief als kwantitatief. De zes kapitalen in het midden van de tabel vormen de nullijn. Boven de nullijn staat de waardevermeerdering door de voordelen van ons handelen voor de maatschappij en onder de nullijn onze waardevermindering die bestaat uit kosten en ongemak van ons handelen. De informatie onder het kapitaal 'Financieel' sluit aan bij de IFRS-cijfers uit de jaarrekening 2021 en zijn kwantitatief. Andere gekwantificeerde impacts rapporteren we in ranges. Voor alle niet-gekwantificeerde impacts geven wij met een kwalitatieve indicatie inzicht in de relatieve omvang van onze maatschappelijke impact op de maatschappij. Daarna lichten we in een overzicht de zes kapitalen toe en de manier waarop die leiden tot vermeerdering en vermindering van kapitaalwaarde. Met onze impact dragen we bij aan de internationale doelstellingen van de Verenigde Naties.

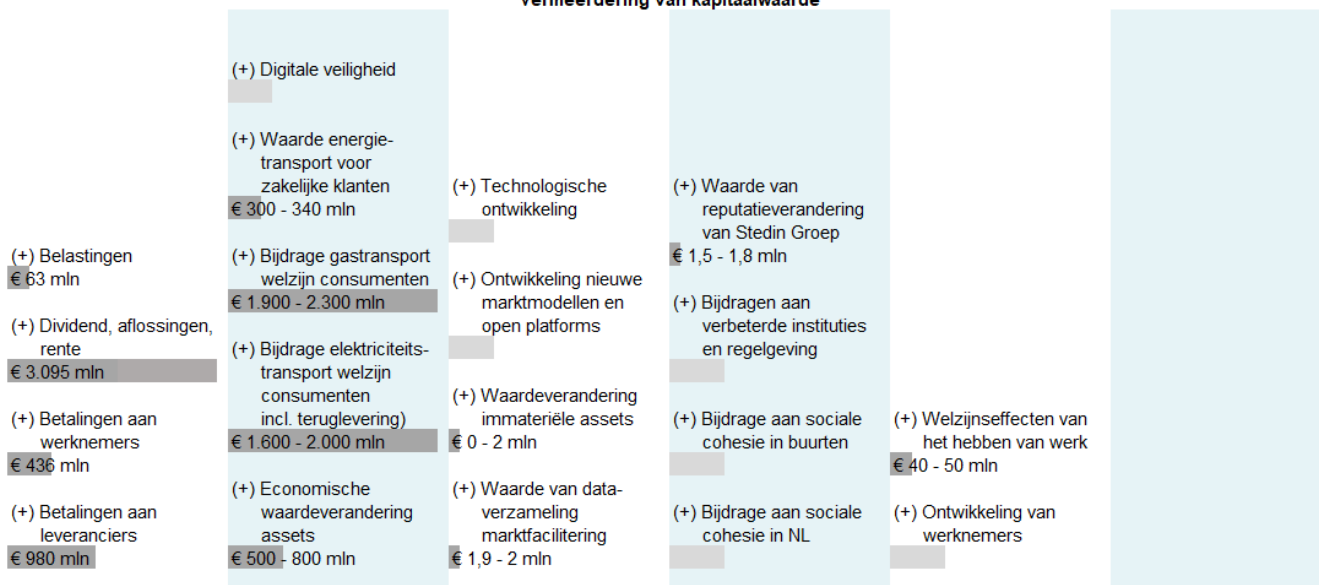
IMPACT

Bedragen zijn in miljoenen euro's

■ gekwantificeerd in euro's

■ niet gekwantificeerd in euro's

Vermeerdering van kapitaalwaarde



1. Financieel Kapitaal



2. Geproduceerd Kapitaal



3. Intellectueel Kapitaal



4. Sociaal Kapitaal



5. Menselijk Kapitaal



6. Natuurlijk Kapitaal

(-) Aantrokken kapitaal, ontvangen aflossingen en rente
€ 3.098 mln

(-) Betalingen van derden
€ 112 mln

(-) Overige opbrengsten
€ 14 mln

(-) Verandering kasreserves
€ 50 mln

(-) Kosten klanten zakelijk
€ 318 mln

(-) Kosten klanten huishoudens
€ 853 mln

(-) Waarde inkoop goederen voor gastransport
€ 900 - 1.100 mln

(-) Waarde inkoop goederen voor elektriciteitstransport
€ 1.300 - 1.600 mln

(-) Digitale veiligheid: schendingen van privacy

(-) Veiligheidsincidenten in de omgeving

(-) Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers
€ 0,25 - 0,35 mln

(-) Economische waarde van arbeid
€ 35 - 45 mln

(-) Ecologische schade door afval
€ 9 - 11 mln

(-) Ecokosten inkoop materialen
€ 0,1 - 0,2 mln

(-) Bijdrage aan klimaatverandering door CO₂-uitstoot
€ 125 - 175 mln

(-) Overige milieu-impacts

Vermindering van kapitaalwaarde

Resultaten impactmeting

Begrip

Financieel

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

Vermeerdering van kapitaalwaarde

Betalen aan leveranciers en personeel, betaalde belasting, dividenden, rente en aflossingen worden gezien als kapitaal dat in de samenleving wordt gestoken. In 2021 is dit € 4.574 mln.

Vermindering van kapitaalwaarde

Kapitaal aangetrokken voor de financiering van activiteiten, betalingen van derden, overige opbrengsten en financiële kosten voor klanten, zowel zakelijk als huishoudens worden gezien als kapitaal, onttrokken aan de samenleving. In 2021 € 4.445 mln.

Geproduceerd

Stedin Groep haar geproduceerd kapitaal bestaat voornamelijk uit energietransport en -distributie (SDG 7, 9, 11, 12).

De beschikbaarheid van energie, rekening houdend met storingen, creëert welzijn en welzijn voor zowel consumenten als zakelijke klanten. Stedin Groep creëert in 2021 tussen € 3.800 en € 4.640 mln aan waarde voor de samenleving.

Onze assets stijgen in waarde, dit komt de samenleving ten goede.

Door Stedin Groep ontvangen producten en diensten van leveranciers, bestemd voor onze infrastructuur, doen deze in waarde stijgen. Deze producten en diensten kunnen niet worden geïnvesteerd in de samenleving. Zo is in 2021 tussen € 2.200 en € 2.700 mln aan waarde van de samenleving onttrokken.

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

Intellectueel

Door te investeren in kennisontwikkeling creëert Stedin Groep kapitaal (SDG 9).

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

Sociaal

Hoe het publiek Stedin Groep waardeert en onze acties interpreteert bepaalt ons sociaal kapitaal (SDG 11).

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

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

Menselijk

Stedin Groep heeft een positief en negatief effect op het welzijn van onze medewerkers (SDG 8, 11).

Het hebben van werk heeft een positief effect op het welzijn van de werkende in kwestie. Als werkgever dragen wij in 2021 tussen de € 40 en € 50 miljoen bij aan het welzijn van onze werknemers en daarmee de samenleving.

Werkgerelateerde uitval en ongevallen, en veiligheidsincidenten verminderen het welzijn van betrokkenen. Als werkgever veroorzaken wij deze en verlagen het welzijn van de samenleving in 2021 met een waarde tussen € 0,25 en € 0,35 mln.

Elke werknemer steekt tijd in zijn/haar baan. Deze tijd had in 2021 een totale waarde tussen de € 35 en € 45 miljoen. Als werkgever onttrekken wij deze tijd (en dus waarde) aan de samenleving omdat deze niet elders kan worden ingezet.

Natuurlijk

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

Bij reguliere bedrijfsvoering wordt CO₂ uitgestoten, in 2021 heeft dit een negatieve impact van tussen € 125 en € 175 mln op klimaat, natuur en milieu en daarmee op de samenleving.

Omdat niet 100% van de gebruikte materialen gerecycled kan worden, resteert afval die ecologische schade veroorzaakt. Over 2021 heeft de impact hiervan een waarde van tussen € 9 en € 11 mln.

Ook de inkoop van materialen veroorzaakt ecologische schade, met in 2021 een negatieve impact tussen € 0,1 en € 0,2 mln.

Proces materialiteitsanalyse

Met de volgende stappen zijn we gekomen tot de keuze van de materiële onderwerpen en de vaststelling van de Materialiteitsmatrix van 2021:

1. In 2021 hebben we onze materiële thema's anders gegroepeerd. Dat heeft geleid tot een set van 10 materiële onderwerpen. Twee materiële onderwerpen komen in deze set niet meer terug. Dat zijn 'Reputatie Stedin Groep en 'Warmtetransitie'. Reputatie Stedin Groep omdat we hierop sturen door de juiste zaken op de juiste manier te doen. Warmtetransitie omdat dit nu onderdeel is van het materiële onderwerp 'Stakeholderdialoog en omgeving'. Sommige onderwerpen zijn samengevoegd. 'Verandervermogen van de organisatie', 'Voldoende technisch personeel' en 'Opleiden en ontwikkelen' zijn nu onderdeel van het thema 'Goed werkgeverschap'. 'Dataveiligheid, privacy en cybersecurity' is nu samen met 'Veiligheid op het werk en in de omgeving' onderdeel van 'Veiligheid en security'. 'Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten' is onderdeel van 'Positieve impact op mens en milieu' en 'Bijdragen aan de energietransitie' is onderdeel van 'Investeren in infrastructuur'. Eén nieuw thema is toegevoegd. Dat is 'Betaalbare en efficiënte dienstverlening' vanuit het oogpunt van maatschappelijk draagvlak voor de energietransitie.
2. De set van materiële onderwerpen is in 2021 door de raad van bestuur (RvB) beoordeeld, vastgesteld en geprioriteerd. De RvB is verantwoordelijk voor sturing op de materiële thema's en de beheersing daarvan. Dit gebeurt met rapportages over de vastgestelde KPI's met een eigen frequentie (maandelijks, per kwartaal en halfjaar).
3. Ook de raad van commissarissen (RvC) heeft de materiële onderwerpen besproken in de RvC-vergadering van 15 december 2021 waarna de RvB en de RvC tot een gezamenlijke prioritering zijn gekomen.
4. In een schriftelijk onderzoek hebben we aan vertegenwoordigers van onze stakeholdergroepen gevraagd om van de materiële onderwerpen te bepalen welke impact ze hebben op hun bedrijfsvoering. Op deze manier bepalen zij aan welke onderwerpen wij in ons jaarverslag aandacht moeten besteden. De stakeholders hebben geen mogelijke nieuwe materiële thema's toegevoegd. We hebben de volgende stakeholdergroepen bepaald:
 - Intern: de leden van de Ondernemingsraad;

- Extern: zakelijke klanten, particuliere klanten, aandeelhouders, lokale omgeving/communities, overheid en toezichthouders, leveranciers, energieketen, NGO's, investeerders en rating agencies en partners. In totaal hebben 164 stakeholders aangegeven wat de impact van elk onderwerp is.

5. Het resultaat van de voorgaande stappen staat in de Materialiteitsmatrix. In de Connectiviteitstabel laten we de samenhang zien tussen de materiële onderwerpen (inclusief de omschrijving hiervan) en onze strategie, risico's, KPI's en doelstellingen en de Social Development Goals van de Verenigde Naties.

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

Interactie met onze omgeving

Het 'in contact zijn met onze omgeving' is een steeds belangrijker onderdeel van onze taak en ons dagelijks werk. Op alle niveaus. Luisteren en in gesprek zijn met onze stakeholders is een onmisbare stap naar 'de goede dingen juist doen', een gedeeld begrip hebben van de uitdagingen waar we in de energietransitie voor staan en aangesloten zijn en blijven bij wat de omgeving van ons vraagt en eist. Onze missie is 'Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie'. Dat doen we actief op onze drie strategische speerpunten en op de door ons en onze stakeholders geprioriteerde materiële onderwerpen.

Het belang van deze materiële onderwerpen is ook terug te zien in de nevenfuncties die onze leden van de raad van bestuur vervullen. Zie ook [Personalia raad van bestuur Stedin Groep](#).

Onze stakeholders

Onze stakeholders zijn de mensen, groepen of instanties die invloed hebben op Stedin Groep en andersom. De contacten met onze stakeholders zijn deels gestructureerd maar vinden afhankelijk van het onderwerp ook ad hoc plaats. Het publieke en gereguleerde karakter van Stedin Groep bepaalt voor een groot deel de onderstaande indeling in stakeholder-groepen.

- Intern: medewerkers
- Extern: particuliere en zakelijke klanten, aandeelhouders, investeerders en rating agencies, overheid, politiek, toezichthouders, energieketen, publieke organisaties, lokale omgeving, NGO's en maatschappelijke organisaties, leveranciers, media, lidmaatschappen, belangenverenigingen en brancheorganisaties, kennisinstellingen en partners.

Beleidsmakers en -kaders

Stedin Groep wil een verbindende rol spelen in de transitie naar een nieuw energiesysteem zodat deze veilig, duurzaam, betrouwbaar en betaalbaar blijft. De kerntaken van ons als netbeheerder worden door de transitie geraakt en bestaande beleidskaders moeten worden aangepast om de nodige veranderingen mogelijk te maken. De belangen van Stedin Groep zijn hier, vanwege onze publieke functie, maatschappelijke belangen. We gaan constructief het gesprek aan met de stakeholders in het maatschappelijk veld en we brengen onze ervaring en expertise in. Meestal doen we dit in samenwerking met Netbeheer Nederland. Deze gesprekken worden altijd gevoerd door medewerkers van

Stedin Groep. We huren niet structureel een Public Affairs bureau in. Ook doneert Stedin Groep geen gelden aan politici, politieke partijen of overheidsinstellingen.

Omgevingsmanagement

Voor de energietransitie zijn veel en soms grote aanpassingen nodig die ook om ruimtelijke aanpassingen vragen. Voor het maatschappelijk draagvlak hiervoor is strategisch omgevingsmanagement noodzakelijk. Om een gemeenschappelijk standpunt en draagvlak te creëren betrekken wij zo vroeg mogelijk andere organisaties en stakeholders om plannen op elkaar af te stemmen. We doen dit bijvoorbeeld door data over onze netten openbaar te maken en door convenanten en overeenkomsten voor structurele samenwerking af te sluiten met gemeenten en andere partijen. In 2022 gaat de een nieuwe Omgevingswet in werking en dan is participatie een vereiste waar het nu nog vrijblijvend is.

Maatschappelijk betrokken ondernemen

Vanuit onze maatschappelijke rol zijn we terughoudend met sponsoractiviteiten. Daarom baseren we onze keuze voor sponsoring of een financiële bijdrage op initiatieven waarbij we onze primaire kerntaken in de energietransitie zichtbaar maken en energiegebruikers mee nemen in de veranderende energiewereld. Ons belangrijkste initiatief in 2021 was ondersteuning van de Energiebank in Rotterdam en Den Haag.

De Energiebank heeft als doel om energie als eerste levensbehoefte beschikbaar te houden voor huishoudens, die te weinig geld hebben om hun energierekening te betalen. De hulp van Stedin zit zowel in mensen als in middelen. Twee medewerkers van Stedin geven als energiecoach adviezen om de energiekosten te verlagen. Daarnaast doneren we jaarlijks € 8.000. In 2021 was de Energiebank, samen met stichting Hartekind, ook weer één van de twee goede doelen als onderdeel van het eindejaarsgeschenk. Stedin-medewerkers konden kiezen voor een persoonlijk cadeau of voor een financiële bijdrage aan één van de twee goede doelen. Hierdoor konden we aan de Energiebank Rotterdam en Den Haag een bedrag van € 1.700 overhandigen. De doelstelling voor 2021 was om 200 huishoudens te ondersteunen en daarbij 80 actieve coaches in te zetten. Dit is ook de doelstelling voor 2022. Het resultaat in 2021 was het inzetten van 65 coaches en hebben we 80 huishoudens bezocht. De doelstelling is niet gehaald in verband met de restricties rondom Covid-19.

Daarnaast heeft Stedin op sportief vlak wieleractiviteiten gesponsord. Doel van deze sponsoring is de positionering van

Stedin in Zeeland. Ook is een klein deel aangewend voor maatschappelijke initiatieven en goede doelen waarbij individuele Stedin-medewerkers een actieve rol hadden. In 2021 is het totale budget van Stedin voor sponsoring en financiële bijdragen € 30.750 (2020: € 36.000).

Daarnaast zetten wij ons actief en breed in voor een inclusieve samenleving.

In onderstaande tabel geven we zicht op de vele contacten die wij met onze belangrijkste stakeholders hebben.

Stakeholder	Toelichting	Materieel onderwerp
Medewerkers	- Alle medewerkers - Kwantitatief medewerkersonderzoek - Ondernemingsraad - Formeel overleg en 3D overleg met RvC en RvB - Vakorganisaties - Periodiek arbeidsvoorwaardenoverleg	⑦ ⑧
Klant consument	- Klantenpanel - Inspanningen voor verbeteringen in proces, systeem, klantreis en/of communicatie - Klantonderzoek - Kwantitatief onderzoek - Klantenservice - Vragen over aansluitingen, slimme meter en storingen - Geschillencommissie - Onafhankelijke instantie die klacht of schadeclaim bekijkt als klant en Stedin er niet uitkomen. - Consumentenorganisaties - dialoog met bijvoorbeeld Vereniging Eigen Huis en Consumentenbond	① ② ③ ④ ⑦
Klant zakelijk	- Accountsupport en klantenservice - producten en diensten realiseren plannen energietransitie - inspanningen voor verbeteringen in proces, systeem, klantreis en communicatie. - Klantonderzoek - Kwantitatief onderzoek - Collectievendesk - vraagbaak voor aansluiten en regelen teruglevering voor energiecollectieven - Vertegenwoordigen van zakelijke klanten binnen de Regionale Energiestrategieën - Industrie/Haven Rotterdam - afstemmen uitdagingen energietransitie voor energieinfrastructuur	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Aandeelhouders	44 Nederlandse gemeenten - Algemene Vergadering van Aandeelhouders en Bijzondere Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Formeel en informeel overleg, themabijeenkomsten, individueel contact - Aandeelhouderscommissie - 9 leden die de 44 aandeelhouders van Stedin Groep vertegenwoordigen	Alle materiële thema's
Investeerders en rating agencies	Jaarlijkse rating review meeting, financiële publicaties	② ⑤ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

① Leveringszekerheid ② Betaalbare en efficiënte dienstverlening ③ Klanttevredenheid ④ Stakeholderdialoog en omgeving ⑤ Investeren in infrastructuur ⑥ Slimme netten, datatechnologie en innovatie ⑦ Veiligheid en security ⑧ Goed werkgeverschap ⑨ Positieve impact op mens en milieu ⑩ Financiële, economische prestaties

Stakeholder	Toelichting	Materieel onderwerp
Overheid	- Europees en nationaal - Wet- en regelgeving, energiebeleid - Provincie, regio, gemeenten - Provinciale en gemeentelijke nutsoverleggen, Interprovinciaal overleg, Overleg en afstemming van werkzaamheden in de ondergrond en vergunningaanvragen, Energiebeleid regionaal en lokaal, afstemmen plannen energietransitie en realisatie (proef)projecten - Regionale Energiestrategieën, Regionale Agenda Laadinfrastructuur, Transitievisie Warmte, Proeftuinen Aardgasvrije Wijken, afstemmen realisatie investeringen in de netten, convenanten voor multidisciplinair werken, samenwerking veiligheidsregio's.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑨ ⑩
Politiek	Eerste en Tweede Kamer, Staten Generaal, Ministeries - Beleidsbeïnvloeding op relevante thema's, kaders voor bijvoorbeeld Regionale Energiestrategieën, inbrengen expertise en ervaring.	② ④ ⑤ ⑥ ⑩
Toezichthouders	Staatstoezicht op de Mijnen, Autoriteit Consument en Markt, Agentschap Telecom, Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Onderzoeksraad voor Veiligheid, Autoriteit Persoonsgegevens, Autoriteit Financiële Markten, Inspectie Leefomgeving en Transport, EU Toezichthouders - Informeren (standaard en ad hoc), kennisuitwisseling	① ② ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Energieketen	Netbeheer Nederland, Regionale netbeheerders, Landelijke netbeheerders TenneT en Gasunie, Energieproducenten en -leveranciers, Meetverantwoordelijken, Onafhankelijke Dienst Aanbieders, Energie Nederland, Energie Data Services Nederland, Vereniging Nederlandse Energie- en Data Uitwisseling - Gericht op kennisuitwisseling, partnerships, belangenbehartiging, samenwerking, dialoog	Alle materiële thema's
Publieke organisaties	Waterschappen, Waterleidingbedrijven, Rijkswaterstaat, ProRail, Staatsbosbeheer, Woningbouwcorporaties, Cyber Security Raad - Overleg en afstemming van werkzaamheden in de ondergrond en vergunningaanvragen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Lokale omgeving	Bedrijven en particulieren in een gebied waar werkzaamheden worden uitgevoerd of op termijn uitgevoerd gaan worden - omgevingsmanagement, dialoog en informeren	③ ④ ⑬
NGO's en maatschappelijke organisaties	- Natuur en Milieu, Milieudefensie, Greenpeace, Springtij - kennisuitwisseling, dialoog - Jinq, Energiebank Rotterdam en Den Haag, Stichting Hartekind, Stichting USEF - Vrijwilligerswerk, samenwerking	⑧ ⑨
Leveranciers	Aannemers en leveranciers van goederen en diensten - samenwerking, relatiebeheer en dialoog	② ③ ④ ⑦
Media	Landelijke, regionale en online media - informeren	Alle materiële thema's
Lidmaatschappen	IPMA, Mijn aansluiting, Dutch Power, Cigre Nederland, Nestorrapportage, Vereniging voor Energie Milieu en Water - Lid en/of een actieve rol als voorzitter of bestuurslid	① ② ③ ④ ⑥ ⑦
Belangenverenigingen/brancheorganisaties	Consumentenbond, Vereniging Eigen Huis, Branchevereniging bouw- en installatiesector, Techniek Nederland, Werkgeversvereniging WENB, Vereniging Nederlandse Gemeenten - informeren, dialoog, kennisuitwisseling	
Kennisinstellingen	- TU Delft en Eindhoven, Wageningen University & Research, Erasmus Universiteit, Universiteit Utrecht en Universiteit Groningen, Nijenrode - Kennisuitwisseling, onderzoek, samenwerking - MBO- en HBO-opleidingen - samenwerking	④ ⑥ ⑧ ⑧
Partners	Universal Smart Energy Framework, Deltalinqs, Dutch Power, Energy WEb Foundation, Energie Data Services Nederland, Green Village, Platform Groene Netten, Stichting Elaad, Missie H2, Starthubs.com, CE Delft, Netherlands Energy Research Alliance, TNO, GOPACS, IPO, Economic Board Zuid-Holland, Bouwend Nederland, Techniek Nederland - deelname bestuur, samenwerking	⑤ ⑥ ⑦

GRI Index

Bij het opzetten van de duurzaamheidsverslaglegging zijn de GRI Standards-richtlijnen gehanteerd.

[GRI_Index_NL](#)

GRI Std.	GRI Omschrijving van de indicator	Verwijzing
ALGEMENE INFORMATIE - GENERAL DISCLOSURES		
102-1	Naam van de organisatie	Over ons: Activiteiten Stedin Groep
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	Over ons: Activiteiten Stedin Groep
102-3	Locatie van het hoofdkantoor	Over ons: Profiel
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is (met relevantie voor duurzame ontwikkeling)	Over ons: Profiel
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Governance: Corporate Governance / Stedin Groep
102-6	Belangrijke afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren en soort klanten)	Over ons: Activiteiten Stedin Groep
102-7	Omvang van de verslaggevende organisaties	Over ons: 2021 in cijfers Aanvullende informatie / Vijfjarenoverzicht Aanvullende informatie / Overige niet financiële informatie
102-8	Informatie over totale personeelsbestand	Over ons: Activiteiten Stedin Groep Over ons: 2021 in cijfers Aanvullende informatie / Overige niet financiële informatie
401-1	Personeelsverloop	Aanvullende informatie / Overige niet financiële informatie
405-1	Diversiteit bestuur en medewerkersbestand	Aanvullende informatie / Overige niet financiële informatie
102-9	De waarde- en leveringsketen van de organisatie	Over ons: Profiel Over ons: Activiteiten Stedin Groep Strategie: Missie, visie en strategie Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Het meten van impact
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	Over ons: Activiteiten Stedin Groep / Niet-gereguleerde activiteiten
102-11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Governance: Risicomanagement
102-12	Externe economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten of principes die door het bedrijf worden onderschreven	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering / Veiligheid en security / Certificering Governance: Corporate Governance / Corporate Governance Code en Stedin Groep Governance: Corporate Governance / Integriteit
102-13	Lidmaatschap van verenigingen of belangenorganisaties	2. Energietransitie mogelijk maken / Stakeholderdialoog en omgeving / Samenwerkingsverbanden: The Green Village en HYDelta
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor Stedin Groep en haar strategie om te streven naar duurzame ontwikkeling.	Veerkrachtig vooruit: Voorwoord van de CEO Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet governance
102-15	Belangrijke gevolgen, risico's en kansen	Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Sustainable Development Goals
EU3	Aantal huishoudelijke, industriële en institutionele klanten	Aanvullende informatie / Vijfjarenoverzicht

EU4	Lengte van de transmissie en distributienetwerken per regulatorisch regime	Aanvullende informatie / Vijfjarenoverzicht
	Ethiek en integriteit	
102-16	De waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Gedragscode en -richtlijnen
102-17	Werkwijze voor advies bij ethische of illegale praktijken	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Meldpunten Governance: Corporate Governance / Integriteit / Vertrouwenspersonen
	Werkwijze voor aanklaarten van (vermoeden van) onethische of illegale praktijken klokkenluidersregeling	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Klokkenluidersregeling
	Governance	
102-18	Bestuursstructuur verantwoordelijken voor besluitvorming t.a.v. economische, sociale en ecologische (ESG) impact	Governance Verslag raad van commissarissen
102-19	Werkwijze delegeren verantwoordelijkheid over ESG onderwerpen	Governance: Corporate Governance / Governancerollen Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance
102-20	Verantwoordelijkheid voor ESG onderwerpen, op directieniveau en of functionarissen die rapporteren aan hoogste bestuursorgaan	Governance: Corporate Governance / Governancerollen Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance
102-21	Consultatieproces tussen stakeholders en het hoogste bestuursorgaan over ESG onderwerpen	Governance: Corporate Governance / Governancerollen Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance Strategie: Stakeholders en materialiteit
102-22	Samenstelling hoogste bestuurslaag	Governance: Corporate Governance / Personalia raad van bestuur
102-23	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	Governance: Corporate Governance / Personalia raad van bestuur Governance: Corporate Governance / Personalia raad van commissarissen
102-24	Proces voor het werven van leden van het hoogste bestuurslichaam	Governance: Corporate Governance / Governancerollen Governance: Corporate Governance / Raad van commissarissen
102-25	Proces hoogste bestuurslaag voor medewerkers met gewetensnood / klokkenluidersregeling	Corporate Governance: Corporate Governance / Integriteit
102-26	Rol hoogste bestuurslaag bij ontwikkelingen van missie, visie, strategie, beleid en doelstellingen t.a.v. ESG impact	Strategie Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance Governance: Risicomanagement / Risicogovernance
102-27	Maatregelen die zijn genomen om de kennis van ESG onderwerpen verder te ontwikkelen	Waardecreatie als basis Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Sustainable Development Goals Aanvullende informatie: Het meten van impact
102-28	Evaluatie van hoogste bestuurslaag over ESG prestaties	Waardecreatie als basis Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie: Stakeholders en materialiteit Governance: Risicomanagement/Risicogovernance Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering / One Planet Thinking / One Planet Governance Verslag raad van Commissarissen Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
102-29	Rol hoogste bestuurslaag bij de identificatie en het managen van de ESG impact, risico's en kansen	Governance: Risicomanagement

GRI_Index_NL

102-30	Rol hoogste bestuurslaag bij evalueren effectiviteit risicomanagementprocessen t.a.v. ESG onderwerpen	Governance: Risicomanagement
102-31	Frequentie beoordeling ESG impact, risico's en kansen	Governance: Risicomanagement
102-32	Het hoogste orgaan die het duurzaamheidsverslag beoordeelt en goedkeurt	De auditcommissie van de raad van commissarissen
102-33	Het proces voor communicatie kritische zorgen aan het hoogste bestuursorgaan	Governance: Corporate Governance / Integriteit
102-34	Aantal kritische geluiden en werkwijze reactie hoogste bestuurslaag	Governance: Corporate Governance / Integriteit
102-35	Beloningsbeleid voor hoogste bestuurslaag	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2021
102-36	Het proces voor het vaststellen van beloningen	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2021
102-37	Betrokkenheid stakeholders bij beloningsbeleid	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2021
102-38	Verhouding topsalaris - gemiddeld salaris	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2021
102-39	Verhouding salarisstijging topsalaris - gemiddelde stijging	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2021
205-1	Operaties beoordeeld op risico's in verband met corruptie	Governance: Corporate Governance / Integriteit
205-2	Percentage medewerkers dat getraind wordt in het anti-corruptiebeleid	Governance: Corporate Governance / Integriteit
205-3	Acties n.a.v. incidenten op het gebied van corruptie	Governance: Corporate Governance / Integriteit
206-1	Juridische stappen tegen oneerlijke concurrentie, kartels en monopolies	Governance: Corporate Governance / Integriteit
102-40	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Interactie met onze omgeving
102-41	Percentage medewerkers dat onder een CAO valt	Aanvullende informatie / Overige niet-financiële informatie / Detailinformatie medewerkers
102-42	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Veerkrachtig vooruit: Voorwoord Strategie: Stakeholders en materialiteit
102-43	Werkwijze en frequentie voor het betrekken van stakeholders	Veerkrachtig vooruit: Voorwoord Strategie: Stakeholders en materialiteit
102-44	Resultaat stakeholdermanagement	Strategie: Stakeholders en materialiteit
102-45	Operationele structuur deelnemingen	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag en toepassing GRI principes	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
102-47	Overzicht van alle materiële aspecten die geïdentificeerd zijn in het proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag	Strategie: Stakeholders en materialiteit
102-48	Gevolgen van herformuleringen van eerder verstrekte informatie	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening; 2. Grondslagen voor waardering van resultaatbepaling:
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes	
102-50	Verslagperiode	Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
102-51	Datum van het meest recente verslag	Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid

102-52	Verslaggevingscyclus	Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	Disclaimer: Colofon
102-54	In accordance optie die de organisatie heeft gekozen	Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
102-55	GRI inhoudsopgave	Aanvullende informatie: GRI index
102-56	Beleid met betrekking tot externe assurance	Governance: In control-verklaring Overige gegevens: Controleverklaring van de onafhankelijke accountant Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid

SPECIFIEKE INFORMATIE - SPECIFIC DISCLOSURES

Leveringszekerheid		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
EU 28	Frequentie stroomonderbreking	Aanvullende informatie / Vijfjarenoverzicht
EU 29	Gemiddelde onderbrekingsduur Jaarlijkse uitvalduur	Aanvullende informatie / Vijfjarenoverzicht
Betaalbare en efficiënte dienstverlening		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
Klanttevredenheid		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
EU3	Aantal huishoudelijke, industriële en institutionele klanten	Aanvullende informatie / Vijfjarenoverzicht
Stakeholderdialoog en omgeving		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
413-1	Mate waarin directe omgeving betrokken wordt bij bedrijfsmatige activiteiten	Strategie: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt
415-1	Bijdrage aan politieke partijen, personen of instituties in geld of middelen	Governance: Corporate Governance / Integriteit
Investeren in onze netten		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
Slimme netten, datatechnologie en innovatie		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid

Veiligheid en security		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
403-1	Betrokkenheid medewerkers bij veilig- en gezondheidsbeleid	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security
403-2	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security
403-3	Functies met hoog risico op ziekten of ongelukken die verband houden met hun beroep	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security
403-4	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veiligheid en security
418-1	Totaal aantal substantiële klachten over schending van privacy van klanten en verlies van data	Strategie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen
Goed werkgeverschap		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
404-1	Investerings in training per werknemer per categorie	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks
404-2	Programma's voor competentie management en levenslang leren, die blijvende inzetbaarheid garanderen en helpen bij afronding loopbaan	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks
404-3	Percentage medewerkers met functionerings- en beoordelingsgesprekken	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Vakbekwame medewerkers nu en straks
406-1	Aantal incidenten met discriminatie en ondernomen acties	Governance: Corporate Governance / Integriteit / Meldpunten
Positieve impact op mens en milieu		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
301-1	Totaal gebruik van grondstoffen in gewicht of volume	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
301-2	Percentage grondstoffen dat bestaat uit afval van een externe bron	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
302-1	Energieverbruik binnen de organisatie	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
302-2	Energieverbruik buiten de organisatie	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
302-4	Reductie van het energieverbruik	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
302-5	Reductie van de energiebehoefte ten aanzien van producten en diensten	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
305-1	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1)	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu

GRI_Index_NL

305-2	Indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 2)	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
305-3	Andere relevante indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 3)	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
305-5	Reductie van broeikasgasemissies	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
305-6	Ozon vernietigende emissies	Niet van toepassing
305-7	NOx, SOx en andere significante luchtemissies	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
306-2	Totale hoeveelheid afval en verwerking daarvan	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
306-4	Afval van gevaarlijke stoffen	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu
308-1	Percentage nieuwe leveranciers dat wordt beoordeeld op milieucriteria	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu: Impact in de inkoopketen / ketenverantwoordelijkheid
414-1	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu: Impact in de inkoopketen / ketenverantwoordelijkheid
407-1	Benoemde significante risico's op onvrijheid en beheersmaatregelen	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu: Impact in de inkoopketen / ketenverantwoordelijkheid
408-1	Benoemde significante risico's op kinderarbeid en beheersmaatregelen	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu: Impact in de inkoopketen / ketenverantwoordelijkheid
409-1	Benoemde significante risico's op gedwongen of verplichte arbeid en beheersmaatregelen	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu: Impact in de inkoopketen / ketenverantwoordelijkheid
412-1	Issue en risicomanagement in de keten t.a.v. mensenrechten	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu: Impact in de inkoopketen / ketenverantwoordelijkheid
414-1	Mate van screening van leveranciers op mensenrechtenissues	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu: Impact in de inkoopketen / ketenverantwoordelijkheid
414-2	Negatieve effecten op mensenrechten t.g.v. de keten en acties	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Positieve impact op mens en milieu: Impact in de inkoopketen / ketenverantwoordelijkheid
Financieel, economische prestaties		
103-1 103-2 103-3	Beschrijving en afbakening materiële onderwerpen; (evaluatie) managementbenadering	Waardecreatie als basis Strategie: Stakeholders en materialiteit Aanvullende informatie: Connectiviteit, KPI's en doelstellingen Aanvullende informatie: Verslaggevingsbeleid
201-1	Economische kentallen (incl. reservering) 'voor de gemeenschap' in euro's	Jaarrekening 2021
201-2	Financiële gevolgen en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van Stedin ten gevolge van klimaatverandering	Strategie Governance: Risicomanagement
201-3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie	Jaarrekening 2021

Begrippenlijst

In dit overzicht geven we een toelichting op begrippen of afkortingen.

ACM

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) is een onafhankelijke publieke toezichthouder belast met onder andere het toezicht op de naleving van de Gaswet en de Elektriciteitswet 1998.

A- rating

De score van een rating van een onderneming, kortweg "rating", is een oordeel over de kredietwaardigheid van een onderneming in de vorm van een "rapportcijfer". Een rating wordt toegekend door een daarin gespecialiseerd bedrijf.

CAIDI

Customer Average Interruption Duration Index, ook wel de gemiddelde onderbrekingsduur: de gemiddelde duur van een onvoorziene onderbreking in de elektriciteitsvoorziening per getroffen aangeslotene.

CAPEX en OPEX

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

CDMA

Code Division Multiple Access is een telecommunicatienetwerk voor het verzenden van informatie over draadloze radioverbinding die gebruikmaakt van breed- spectrumtechnieken.

Congestie

Congestie treedt op als een netwerk onvoldoende capaciteit heeft om alle opgewekte en afgenomen elektriciteit te transporteren. Bij Congestiemanagement wordt met prijsmechanismen en marktwerking de vraag en het aanbod van energie gestuurd. We spreken dan over flexibiliteit.

Corporate governance

Corporate governance betreft de verhoudingen tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders. Uitgangspunten van corporate governance zijn goed ondernemerschap (integer en transparant handelen door het bestuur) en goed toezicht hierop (inclusief de verantwoording daarover).

CGC

Corporate Governance Code. Goed bestuur van een bedrijf beschermt de belangen van aandeelhouders, werknemers en andere belanghebbenden. Gedragsregels hiervoor staan in de Corporate Governance Code. Beursgenoteerde bedrijven zijn wettelijk verplicht deze code na te leven. Stedin Groep volgt de CGC voor zover mogelijk en van toepassing.

Commerciële of niet-gereguleerde activiteiten

De activiteiten van Stedin Groep die in concurrentie worden verricht en op verzoek van de klant worden aangeboden.

Flexibiliteit

Als een netwerk onvoldoende capaciteit heeft om alle opgewekte en afgenomen elektriciteit te transporteren, dan zetten we congestiemanagement in. Hierbij wordt met prijsmechanismen en marktwerking de vraag en het aanbod van energie gestuurd. (flexibiliteit).

FFO - Nettoschuldpositie

Funds from Operations (FFO) omvat omzet minus kosten, belastingen en interestlasten, gecorrigeerd volgens S&P methodiek. Nettoschuldpositie betreft de positie van langlopende- en kortlopende schulden, inclusief correcties voor hybride lening en pensioenverplichtingen, minus de positie aan (vrije) liquide middelen per jaareinde. Beiden worden op Stedin Groep cijfers berekend.

FTE

Full time equivalent. Equivalent van het aantal medewerkers met een volledig dienstverband.

Gereguleerde markt

De activiteiten van de netbeheerder, die voortvloeien uit de taken die exclusief aan de netbeheerder zijn voorbehouden en waarvoor maximumtarieven worden vastgesteld door de ACM. Het gaat hier onder meer om:

- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van aansluitingen op het elektriciteitsnet met een aansluitwaarde tot 10 MVA;
- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van elektriciteits- en gasnetten;
- het transporteren van gas en elektriciteit;
- het op doelmatige wijze waarborgen van de veiligheid en de betrouwbaarheid van de netten;
- het bevorderen van de veiligheid bij het gebruik van toestellen en installaties die elektriciteit en gas verbruiken;
- het faciliteren van de vrije markt om onder andere de overstap (switch) van een klant naar een andere energieleverancier mogelijk te maken.

GPRS

General Packet Radio Service. Deze techniek is een uitbreiding op het gsm-netwerk. Hiermee kan snel en betrouwbaar mobiele data worden verzonden en ontvangen.

GRI

Global Reporting Initiative. De internationaal gehanteerde richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving, waarin een organisatie publiekelijk communiceert over haar economische, milieugerelateerde en sociale prestaties.

IFRS

International Financial Reporting Standards. Set van verslaggevingsregels uitgevaardigd door de IASB. Stedin Groep heeft zich geconformeerd aan deze verslagmethode, die is opgesteld om de financiële verslaglegging internationaal te standaardiseren.

<IR> Framework

Geïntegreerde rapportage is een breed opgezet raamwerk voor zakelijke en investeringsbeslissingen die langdurig, inclusief en doelgericht zijn.

kV

Kilovolt (kV) is een eenheid van spanning die gelijk is aan 1.000 volt.

LTE-M meter

Een LTE-M meter communiceert via de LTE technologie in plaats van de GPRS- of CDMA-technologie. LTE staat voor Long Term Evolution en is de generieke term voor het 4G netwerk.

LTI

Lost Time Injury. Een LTI is een gebeurtenis die leidt tot verzuim van meer dan een werkdag of dienst. Denk aan een ongeval in een werkplaats. Werkzaamheden door en ongevallen van derde partijen worden niet meegenomen.

LTIR

Lost Time Injury Rate. Aantal bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren.

Netcapaciteit en transportcapaciteit

Beide termen zijn synoniem en staan voor ruimte op het net.

Netverliezen

Netverlies ontstaat tijdens het transport van elektriciteit en gas. Hoe groter de afstand, hoe groter het verlies. Ook kan netverlies worden veroorzaakt door fraude en administratieve verliezen (bij het allocatie- en reconciliatieproces en het administratieve proces).

Netto-investeringen

Bruto investeringen verminderd met de ontvangen bijdragen hierop van derden.

NOC

Network Operations Center. Vernieuwde zenuwcentrum van Stedin dat 24/7 het verzorgingsgebied van Stedin monitort.

OOB

Een OOB is een Organisatie van Openbaar Belang. Dit zijn organisaties die door hun omvang of functie in het maatschappelijk verkeer de belangen van grotere groepen raken.

OR

Ondernemingsraad. Deze is samengesteld uit leden van de ondernemingsraden van de verschillende bedrijfsonderdelen van Stedin Groep.

OT-infrastructuur

Dit zijn de slimme sensoren in ons netwerk die bijvoorbeeld detecteren of de spanning juist en betrouwbaar, wendbaar, betaalbaar en veilig is.

Regionale Energiestrategie (RES)

Elke regio ontwikkelt een eigen energiestrategie om de afspraken uit het Klimaatakkoord op het gebied van elektriciteit en gebouwde omgeving te kunnen realiseren. Het gaat hier bijvoorbeeld om de regionale opwek van duurzame energie en plannen om vraag en aanbod op elkaar aan te sluiten.

RvB

Raad van bestuur. De RvB is het hoogste leidinggevende orgaan van een organisatie. Een raad van bestuur is belast met de strategische leiding van de onderneming.

RvC

Raad van commissarissen. De RvC is in Nederland het toezichthoudende orgaan van naamloze vennootschappen en besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid.

RIF

Recordable Incident Frequency. Het aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren.

Remuneratierapportage

In de remuneratierapportage wordt verslag gedaan van de bezoldiging van de raad van bestuur en raad van commissarissen. Het remuneratiebeleid Stedin Groep wordt opgesteld door de selectie-, benoemings- en remuneratiecommissie van de raad van commissarissen.

Petajoule (PJ)

Dat is 1 biljard joule. 1 petajoule is voldoende om ongeveer 15.000 huishoudens een jaar lang van energie te voorzien.

SAIDI

System Average Interruption Duration Index. Ook wel de jaarlijkse uitvalduur: de gemiddelde duur dat een aangeslotene door onvoorziene onderbrekingen niet wordt voorzien van elektriciteit (in minuten).

SAIFI

System Average Interruption Frequency Index. Ook wel de onderbrekingsfrequentie: het gemiddelde aantal onvoorziene onderbrekingen waarmee aangesloten op jaarbasis worden geconfronteerd.

SDG's

Sustainable Development Goals. Deze duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zijn een reeks doelstellingen voor toekomstige internationale ontwikkeling. Ze zijn opgesteld door de Verenigde Naties en worden gepromoot als de wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling.

Slimme meter

Met de slimme meter kan de netbeheerder op afstand de meterstanden van zowel elektriciteit als gas en de statusinformatie van de meter uitlezen. Daarnaast kan de slimme meter op afstand verstuurd opdrachten uitvoeren zoals het aan- of afsluiten van de klant. De communicatie met de meter gebeurt daarbij via het kabelnetwerk (Power Line Communication), via GPRS of via het CDMA-netwerk. Het gebruik van de Slimme meter moet leiden tot energiebesparing.

Solvabiliteit

Eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door balanstotaal, gecorrigeerd voor de verwachte dividenduitkering, langlopende deel vooruitontvangen aansluitbijdragen en vrije liquide middelen.

Spanningskwaliteit

De spanning op een aansluiting op het elektriciteitsnetwerk moet voldoen aan een bepaalde kwaliteit. Goede spanningskwaliteit is belangrijk om bijvoorbeeld te zorgen dat apparatuur goed blijft werken.

Stakeholders

Stakeholders zijn individuen en groepen die op een of andere wijze een belang hebben bij Stedin Groep, zoals medewerkers, aandeelhouders, klanten, financiers, leveranciers, overheid en media.

Storingsreserve

Dit is de reservestrook van het elektriciteitsnet. Hiermee hebben we voldoende ruimte op het net over om de duur van een onderbreking door een storing te verkorten en kunnen we onderhoud aan onze netten uitvoeren zonder dat hiervoor een onderbreking nodig is.

Transportschaarste

Transportschaarste is krapte op het landelijke en regionale elektriciteitsnet door de groei in grootschalige zonneparken en de toenemende elektriciteitsvraag in Nederland.

VIAG

De VeiligheidsInstructie AardGas voor de Energiebedrijven geeft samen met de bijlagen en veiligheidswerkinstructies uniforme regelgeving voor een veilige bedrijfsvoering in de gasvoorzieningssystemen van netbeheerders.

Disclaimer

Dit document kan toekomstgerichte uitspraken en vooruitzichten bevatten, herkenbaar aan bewoordingen als 'voorzien', 'voornemens', 'schatting', 'veronderstellen', 'verwachten' of de negatieve equivalenten van deze termen en andere vergelijkbare uitdrukkingen. Dergelijke toekomstgerichte uitspraken en vooruitzichten zijn gebaseerd op actuele verwachting en aannames over verwachte ontwikkelingen en andere factoren die van invloed kunnen zijn op Stedin Groep. Dit zijn geen historische feiten of garanties voor toekomstige prestaties. Werkelijke resultaten en gebeurtenissen kunnen afwijken van de huidige verwachtingen door factoren zoals economische trends, technologische ontwikkelingen, wijzigingen in wet- en regelgeving, gedrag van leveranciers en afnemers, valutarisico's, fiscale ontwikkelingen, financiële risico's of politieke, economische en sociale omstandigheden.

Nadere bijzonderheden omtrent mogelijke risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op Stedin Groep zijn vermeld in de documenten die Stedin Groep bij Euronext Amsterdam heeft gedeponeerd.

Anders dan op grond van verplichtingen op basis van wet- en regelgeving verwerpt Stedin Groep iedere verplichting of aansprakelijkheid om vooruitzichten en prognoses in dit document te herzien of aan te passen naar aanleiding van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, of om dergelijke aanpassingen of herzieningen publiekelijk bekend te maken.

Bepaalde onderdelen van het Jaarverslag en de Jaarrekening zijn door onze accountant gecontroleerd. In de paragraaf Controleverklaring van de onafhankelijk accountant staat beschreven welke onderdelen en op welke wijze deze onderdelen door de accountant zijn gecontroleerd.

Copyright en merknamen

Op de in dit jaarverslag gepubliceerde foto's berust copyright.

Stedin, Enduris en DNWG en NetVerder zijn merknamen van Stedin Holding N.V. of haar dochtermaatschappijen.

Colofon

Uitgave

Stedin Holding N.V.
Postbus 49
3000 AA Rotterdam

Het jaarverslag is online beschikbaar op onze website:
[Stedingroep.nl](https://www.stedingroep.nl)

Investor relations

Sebastiaan Weeda
sebastiaan.weeda@stedingroep.nl

Redactie en productie

Communicatie Stedin Groep, Rotterdam
Hannah Jansen Morrison

Fotografie

Beelden Stedin Groep
Sicco van Grieken

Document & website realisatie

Tangelo Software B.V., Zeist

Engelse vertaling

Metamorfose Vertalingen B.V., Utrecht

Een Engelse vertaling van dit jaarverslag komt beschikbaar op [Stedingroep.nl](https://www.stedingroep.nl). De Nederlandse versie is leidend.

Stedin Groep

Postbus 49

3000 AA Rotterdam

www.stedingroep.nl



STEDIN
GROEP

