



Ongewone ontwikkelingen

N.V. Eneco Jaarverslag 2022



Over dit verslag

Met dit geïntegreerde verslag legt N.V. Eneco verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties in het verlengde boekjaar van 1 januari 2022 tot en met 31 maart 2023 en haar financiële, maatschappelijke en ecologische waardecreatie. We kiezen voor een compact transparant verslag dat op basis van een stakeholder- en materialiteitsanalyse voorziet in de informatiebehoefte van onze belanghebbenden. Het vorige jaarverslag werd gepubliceerd op 22 maart 2022.

Het onderdeel 'bestuursverslag' van het jaarverslag 2022 van N.V. Eneco is in het Nederlands vertaald. Het volledige jaarverslag 2022 is opgesteld in het Engels en gepubliceerd op onze website (www.eneco.com/news-and-figures) en is gedeponeerd bij de kamer van koophandel. Deloitte heeft een limited assurance rapport afgegeven bij de duurzaamheidsinformatie in dit Engelstalige jaarverslag.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek.

Wij hebben ons verslag opgesteld onder verwijzing naar de standaarden van het Global Reporting Initiative (GRI). Aan de hand van het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC) verduidelijken we de samenhang tussen de kernelementen van ons beleid. Ook rapporteren we over de voor ons relevante Sustainable Development Goals (SDGs) en zijn wij via Mitsubishi Corporation lid van de Global Compact.

De afbeelding van het strategiewiel brengt de One Planet-focus, het 'waarom' van Eneco, de missie, de strategie en het business-model in beeld. De realisatie van de strategie wordt aan de hand van strategische kritische prestatie-indicatoren (KPI's) toegelicht in het onderdeel Bestuursverslag en in de jaarrekening.

De vennootschap heeft haar jaareinddatum verplaatst van 31 december naar 31 maart en dit is de eerste verslagperiode waarin de nieuwe jaareinddatum wordt toegepast. Om te laten zien hoe Eneco over deze periode van 15 maanden heeft gepresteerd ten opzichte van de voorgaande periodes van 12 maanden worden, uitsluitend waar dit nuttig wordt geacht, pro forma financiële en niet-financiële resultaten gepresenteerd voor de periode van 12 maanden eindigend op 31 maart 2023. Op deze pro forma resultaten is geen accountantscontrole toegepast. De vermeldingen '15m 2022' en '2022' verwijzen naar de periode 1/1/2022 – 31/3/2023, '12m 2022' verwijst naar de periode 1/4/2022 – 31/3/2023 en '2021' verwijst naar de 12 maanden van 1/1/21 – 31/12/21. We hebben besloten om 1/4/2022 – 31/3/2023 te gebruiken als een vergelijkingsperiode van 12 maanden, omdat dit overeenkomt met ons nieuwe boekjaar dat vanaf nu van toepassing zal zijn en daarom als referentie kan dienen voor toekomstige jaren.





Inhoud

Voorwoord	2
Over Eneco	5
Profiel	5
Kerncijfers	6
Belangrijke gebeurtenissen	8
Bestuursverslag	10
Strategie	10
Materiële thema's	16
Bedrijfsresultaten	18
Financiële resultaten	30
One Planet-resultaten	36
Enthousiaste en vitale medewerkers	50
Veiligheid, kwaliteit, security en ICT	54
Risicomanagement	58
Integriteit, compliance en privacy	70
Corporate governance	74
Verklaring van de Raad van Bestuur	76
Bericht van de Raad van Commissarissen	78
Bericht van de Raad van Commissarissen	78
Remuneratie	83

Voorwoord

Het was een jaar met ongewone ontwikkelingen. Voor onze klanten en voor ons. In dit voorwoord blik ik met name terug op de gevolgen van de energiecrisis en het momentum voor de energietransitie. Voor één keer brengen we verslag uit over een verlengd boekjaar: heel 2022 en het eerste kwartaal van 2023. Vanaf 2023 loopt ons boekjaar van 1 april tot en met 31 maart om in gelijke tred te lopen met het boekjaar van onze Japanse aandeelhouders.

Van links naar rechts:
Kees-Jan Rameau,
Jeanine Tijhaar,
As Tempelman,
Selina Thurer en
Hiroshi Sakuma



Energiecrisis

De belangrijkste oorzaak van de energiecrisis was vanzelfsprekend het uitbreken van de vreselijke oorlog in Oekraïne. De reductie van de Russische gasleveringen zorgde voor twijfels over de leveringszekerheid, waardoor onrust ontstond in de markt, met ongekend hoge prijzen tot gevolg. Aangezien Eneco geen producent van gas is, maar wederverkoper, leidden deze marktprijzen ook tot veel hogere tarieven voor zowel consumenten als zakelijke klanten.

Dit had een enorme impact op de samenleving. Zo steeg de gemiddelde maandelijkse rekening van Eneco-klanten van € 119 naar € 208. In Nederland groeide de energiearmoede onder huishoudens met lage inkomens en hoge energierekeningen met 15,6%. Van alle huishoudens had in de verslagperiode 7,4% met energiearmoede te maken, waarbij vooral huishoudens met slecht geïsoleerde woningen werden geraakt. Ook bedrijven zagen zich geconfronteerd met hogere energiekosten, soms met grote gevolgen, zoals het reduceren of stopzetten van activiteiten.

De situatie had veel erger kunnen zijn. Het aantal huishoudens met energiearmoede zou zijn verdubbeld als de overheid niet was bijgesprongen met verschillende tegemoetkomingen: de verlaging van de energiebelasting, de energietoeslag die gemeenten beschikbaar stelden aan minima, het verlaagde btw-tarief in de tweede helft van 2022 en het prijsplafond met ingang van 2023.

Ondanks dat energieleveranciers zoals Eneco geen invloed hebben op de internationale prijsontwikkelingen is het begrijpelijk dat het sentiment zich tegen de sector keerde, gezien de hoge maandelijkse nota's. Het is daarom goed dat de Autoriteit Consument & Markt na diepgravend onderzoek heeft vastgesteld dat er van overwinsten geen sprake is. Niet bij Eneco en ook niet bij de andere grote energieleveranciers.

Door de onzekere situatie was er buitengewoon veel klantcontact, ruim 30% meer dan normaal, en ik dank alle Eneco-collega's voor hun grote inzet om onze klanten zo goed mogelijk te helpen in deze ongewone tijden.

Eneco's inzet om de impact op de samenleving te reduceren

Eneco voert al enkele jaren een sociaal incassobeleid, dat onder meer bestaat uit een persoonlijke aanpak en het aanbieden van coulante betalingsregelingen. In februari 2022 werd aan Eneco als eerste landelijk opererende organisatie het Keurmerk Warm Incasseren toegekend. Daarnaast zijn we een van de oprichters van de Stichting Nederlandse Schuldhulprouwe, en met de ontwikkeling van het voorlichtingsplatform Energieroute is de samenwerking met de betrokken organisaties het afgelopen jaar geïntensiveerd. We zijn heel positief over het Tijdelijk Noodfonds Energie waarvan we ook medeoprichter zijn. Dit fonds heeft 165.000 aanvragen ontvangen en € 40-50 miljoen uitgekeerd. De implementatie van het prijsplafond dat per 1 januari 2023 van start ging, is door de sector en branchevereniging Energie Nederland onder grote tijdsdruk tot stand gebracht. Ten slotte getuigt het vrijwilligerswerk van vele collega's bij de Energiebank Rotterdam van grote betrokkenheid. Er is in een ongelooflijk korte tijd veel bereikt.

Hoewel ons consumentenbedrijf deels terugkijkt op een moeilijke tijd – ook met minder goede financiële resultaten – waren er ook lichtpuntjes. Zo kreeg ons handelsbedrijf te maken met ongekend hoge risico's, maar daar heeft het effectief mee kunnen omgaan. De grote prijsvolatiliteit bood ook kansen, die goed zijn benut.

Door de milde winter van 2022/2023, de energiebesparing door huishoudens en bedrijven, en de toegenomen import van LNG zijn de marktprijzen op het moment van schrijven enigszins tot bedaren gekomen. Maar ze zijn nog niet op het niveau van voor de crisis. Er blijft veel onzekerheid in de markt en die risico's moeten wij goed blijven managen.

Energietransitie

Door de energiecrisis is de energietransitie versneld. Dat is de positieve kant van de crisis, want klimaatverandering is niet langer iets van de verre toekomst. Het laatste rapport van klimaatpanel IPCC (*IPCC Sixth Assessment Report*, 2023) geeft veel reden tot zorg over de mate van klimaatopwarming.

Dit raakt direct aan de missie van Eneco om 'duurzame energie van iedereen' realiteit te maken en om in 2035 een klimaatneutraal energiebedrijf te zijn. Met ons One Planet Plan, dat wij in juni 2021 presenteerden, zetten we in op 3 pijlers:

1. **Onze klanten helpen verduurzamen** – door te zorgen voor alternatieven voor aardgas, zoals (hybride) warmtepompen, warmtenetten, biogas en elektrisch laden.
2. **Meer productie van hernieuwbare energie** – door te blijven investeren in zonne- en windparken op land en op zee, in duurzame warmtebronnen zoals aqua- en geothermie en in de toekomst ook in groen gas- en waterstofproductie.
3. **Het energiesysteem balanceren en optimaliseren** – om de grotere dynamiek van vraag en aanbod als gevolg van weersafhankelijkheden te kunnen managen. Dit doen we onder meer door middel van CO₂-vrije flexibele assets zoals batterijen en e-boilers, en door het ontsluiten van flexibiliteit via Virtual Power Plants.

Wij maken goede voortgang met de uitvoering van het One Planet Plan. In 2022 bedroeg onze CO₂-uitstoot (inclusief die van klanten) 10,0 Mt. Dat is 3,2 Mton minder dan het jaar ervoor. De verkoop en installatie van (hybride) warmtepompen kon worden versneld en Eneco nam installatiebedrijf Suniverse volledig over, inclusief het label 'Energie in Huis'. Er werden diverse wind- en zonneparken geopend, zoals op de Maasvlakte, en wij wonnen met het samenwerkingsverband Ecowende een aanbesteding voor de aanleg van ons zesde windpark op de Noordzee. Ook namen wij onze eerste Virtual Power Plant in gebruik. Op de volgende pagina's leest u er meer over.

Ten slotte

Mede namens de collega's in de Raad van Bestuur wil ik onze klanten danken voor het vertrouwen in Eneco, onze medewerkers voor hun inzet, en onze partners en overheden voor de samenwerking. Met een onzekere markt, de uitdaging van de betaalbaarheid van energie en de noodzaak van verduurzaming is de toekomst dynamisch en kansrijk. Samen maken wij het verschil, ook voor toekomstige generaties.

Namens mijn collega's in de Raad van Bestuur,

As Tempelman,
Chief Executive Officer

Profiel

Eneco is leidend in de energietransitie. Met ons One Planet Plan willen wij in 2035 klimaatneutraal zijn. Niet alleen met onze eigen activiteiten, ook met de energie die wij leveren aan onze klanten. Wij helpen onze klanten verduurzamen, willen meer duurzame energie opwekken, en richten ons op het balanceren en optimaliseren van het energiesysteem. Wij zijn actief in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.



Eneco is een internationaal energiebedrijf dat zich inzet voor het versnellen van de energietransitie. Vanuit ons One Planet Plan hebben wij de ambitie om al in 2035 volledig klimaatneutraal te zijn voor ons energiegebruik en dat van onze klanten. We focussen hierbij op drie klimaatacties: klanten helpen verduurzamen, meer duurzame energie opwekken en balanceren en optimaliseren van het energiesysteem. Samen werken wij aan duurzame energie van iedereen



Oxxio is een voordeelspeler die 100% groene stroom levert en gelooft dat energie simpeler en leuker kan. Door de slimme app en heldere communicatie zorgt Oxxio dat klanten zo min mogelijk tijd kwijt zijn aan hun energiecontract en energie overhouden voor andere dingen.



WoonEnergie helpt woningcorporaties en hun huurders energie te besparen en daarmee hun kosten en woonlasten te verlagen.



AgroEnergy richt zich primair op tuinders in de glastuinbouw. Zij ondersteunt klanten in de agrarische sector bij het zelf inkopen van duurzame energie tegen de beste prijs.



LichtBlick is een groen en innovatief energiebedrijf. Dit is gevestigd in Duitsland en is daar marktleider in het leveren van groene stroom aan consumenten.

Deelnemingen

Eneco heeft belangen in verschillende bedrijven en start-ups:

EnergyWorx heeft een software platform ontwikkeld dat datamanagement-oplossingen biedt voor energiebedrijven. Het stelt hun klanten in staat grote hoeveelheden data van verschillende bronnen te organiseren en inzichtelijk te maken ze in staat stellen optimale handels- en management- beslissingen te nemen.

Fusebox stelt bedrijven in staat om de elektrische 'flexibiliteit' te ontsluiten uit hun processen ('demand response'). Hun software maakt het mogelijk klimaatsystemen van kantoorgebouwen te optimaliseren en hierdoor geld te verdienen aan het balanceren van het stroomnet.

Gradyent is een technologiebedrijf dat 'digital twins' maakt van toekomstige en bestaande warmtenetten om het design of de aansturing te optimaliseren en zo energieverbruik en CO₂- uitstoot te verminderen.

Greenchoice is leverancier van duurzame energie aan bedrijven en huishoudens.

Installion biedt een platform voor installatiewerk voor de Duitse markt. Bedrijven die actief zijn in de verduurzaming worden hier op slimme wijze gekoppeld aan lokale installatiepartners.

Nordgröön biedt diensten op het gebied van energie-optimalisatie, synchronisatie en integratie van duurzame energiebronnen in Duitsland. Het bedrijf verzorgt de verkoop van energie op de Duitse markt namens eigenaren van windmolens, zonneparken en biogasinstallaties.

Olisto verbindt slimme apparaten, apps en diensten.

Roamler is een crowdsourcingsplatform dat bedrijven die installatie capaciteit zoeken koppelt aan technische professionals.

Solar Monkey levert software aan installateurs van zonnepaneelsystemen, die hen in staat stelt zeer efficiënt op afstand installaties te ontwerpen, door te rekenen en te offren.

Sunvigo heeft een innovatief businessmodel voor groene energie en zonnepanelen voor huishoudens in Duitsland, waarmee het de huiseigenaar alle zorgen uit handen neemt. Het bedrijf installeert zonnepanelen en blijft daar eigenaar van, en verkoopt de stroom en de reststroom aan huishoudens onder een groen stroomcontract.

Winst-uit-je-Woning helpt woningeigenaren met het verduurzamen van hun huis. Het helpt gemeentes en andere instellingen met het opzetten van verduurzamingsprojecten met een maximale impact.

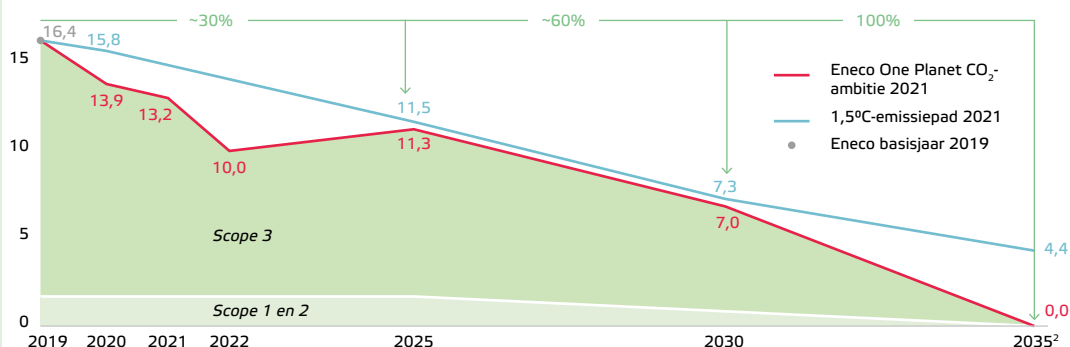
Kerncijfers

One Planet



Eneco's emissiepad naar klimaatneutraal in 2035¹

Uitstoot scope 1, 2 en 3 (Mton CO₂)



Opgesteld duurzaam vermogen (in MW)

15m Mrt 2023	Dec 2021
2.121	1.926

Duurzame elektriciteitsproductie (Incl. PPA's), van totale elektriciteitsproductie (in %)

15m Mrt 2023	Dec 2021
53	37

CO₂-uitstoot per geleverde warmte¹ (in kg CO₂/GJ)

Dec 2022	Dec 2021
25,9	26,9

CO₂-uitstoot van geleverde elektriciteit¹ (in kg CO₂/MWh)

Dec 2022	Dec 2021
74	101

Rankings



Ecovadis CSR Rating

Meest recent

Platinum

CDP score

(Activity group: Renewable power generation)

Positie

Leadership A⁺

Sustainalytics rating ESG Risk

(Industry group: Utilities)

Meest recent

Low 18,7

Sustainable Brand Index

(Industry group: Energy)

Positie

4

Vorig jaar

3

Voor de definities van de diverse key performance indicators (KPI's), (eventuele) herdefinities en het verslaggevingsbeleid verwijzen wij naar het *sustainability supplement* bij de Engelstalige versie van dit jaarverslag.

¹ Deze kengetallen hebben betrekking op de rapportage periode van 1 januari tot en met 31 december 2022, om schattingen in de cijfers te verminderen en om aan te sluiten bij de verplichte verslaglegging hierover.

² Circa 0,9 Mton (6%) van in totaal 13,9 Mton CO₂-emissies wordt in 2035 gecompenseerd.



People

Klantcontracten (x 1.000)		Klanttevredenheid (in %)		RIF (Recordable Injury Frequency)		eNPS (Employee Net Promoter Score)		Diversiteit (% vrouwen in leidinggevende posities)	
Mrt 2023	Dec 2021	15m Mrt 2023	Dec 2021	15m Mrt 2023	Dec 2021	15m Mrt 2023	Dec 2021	15m Mrt 2023	Dec 2021
5.430	5.617	84,0	90,2	0,27	0,34	55	58	30,9	30,2

Totale opbrengsten			Brutomarge en overige opbrengsten			Bedrijfsresultaat (EBIT)		
15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021	15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021	15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021
13.219	10.779	5.211	2.040	1.627	1.224	480	345	222



Financiële resultaten³

(x € 1 mln.)

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)			Winst na belastingen			Kasstroom uit operationele activiteiten ⁴			Investerings en acquisities		
15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021	15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021	15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021	15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021
969	743	572	380	272	209	1.070	1.045	23	642	553	532

Balanstotaal		Groepsvermogen		Rentedragende schulden (incl. leaseverplichtingen)		Credit Rating	
Mrt 2023	Dec 2021	Mrt 2023	Dec 2021	Mrt 2023	Dec 2021	Mrt 2023	Dec 2021
10.389	9.878	3.329	2.921	1.011	1.425	A-	A-

ROACE (Return on average Capital Employed) ⁵ (in %)			Groepsvermogen/ totaal vermogen (in %)		Netto schuld/ EBITDA			ICR (Interest Coverage Rate) ⁷		
15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021	Mrt 2023	Dec 2021	15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021	15m Mrt 2023	12m Mrt 2023	12m Dec 2021
n.v.t. ⁶	7,2	6,4	32,0	29,6	n.v.t. ⁶	0,77	1,35	12,3	12,8	8,5

³ Alle cijfers onder de kopjes "12m mrt 2023" betreffen pro forma, niet door de accountant gecontroleerde cijfers.

⁴ In overeenstemming met de winst- en verliesrekening is de kasstroom geherclassificeerd van 'Kasstroom uit operationele activiteiten' in 2021 naar 'Kasstroom uit investeringsactiviteiten' in het verslag over de periode eindigend op 31 maart 2023.

⁵ ROACE voor de verslagperiode is de verhouding tussen (EBIT plus winst uit JV's en geassocieerde deelnemingen minus vennootschapsbelasting) en het gemiddelde van (vaste activa plus netto werkkapitaal minus langlopende niet-rentedragende schulden op de balansdatum).

⁶ Deze ratio's zijn gemeten en vergeleken over een periode van 12 maanden.

⁷ De Interest Coverage Ratio is het bedrijfsresultaat (EBIT) gedeeld door de financiële lasten.

Belangrijke gebeurtenissen

2022

Januari

- 12** INEOS tekent een tienjarige afnameovereenkomst voor groene stroom uit het Belgisch windpark op zee SeaMade.
- 25** LichtBlick presenteert zijn eerste carbon footprint, die de volledige levenscyclus van productie, levering en consumptie van groene stroom en gas omvat.

Februari

- 2** Eneco ontvangt van de organisatie Warm Rotterdam het Keurmerk Warm Incasseren voor een eerlijk en humaan incassobeleid.
- 3** Eneco installeert 240 laadpunten bij Albert Heijn-supermarkten in Nederland en België.

Maart

- 4** Eneco reageert met afschuw op de Russische inval in Oekraïne en geeft toelichting op haar gasinkoop. Vooral het contract met de Duitse Gazprom-dochter WINGAS staat in de belangstelling. In de loop van het jaar wordt het moederbedrijf van WINGAS, Gazprom Germania, overgenomen door de Duitse overheid.
- 28** HM Koningin Máxima lanceert in het hoofdkantoor van Eneco de campagne 'Grip op je Geld', een samenwerking tussen energieleveranciers, SchuldenlabNL en de Nederlandse Schuldhulprouwe.
- 31** Eneco wordt partner in het groene waterstof-consortium NorthH2.

April

- 1** Eneco neemt installatiebedrijf Suniverse volledig over, inclusief het label 'Energie in Huis'.

Mei

- 9** Selina Thurer begint als Chief Customer Officer en lid van de Raad van Bestuur.

Juni

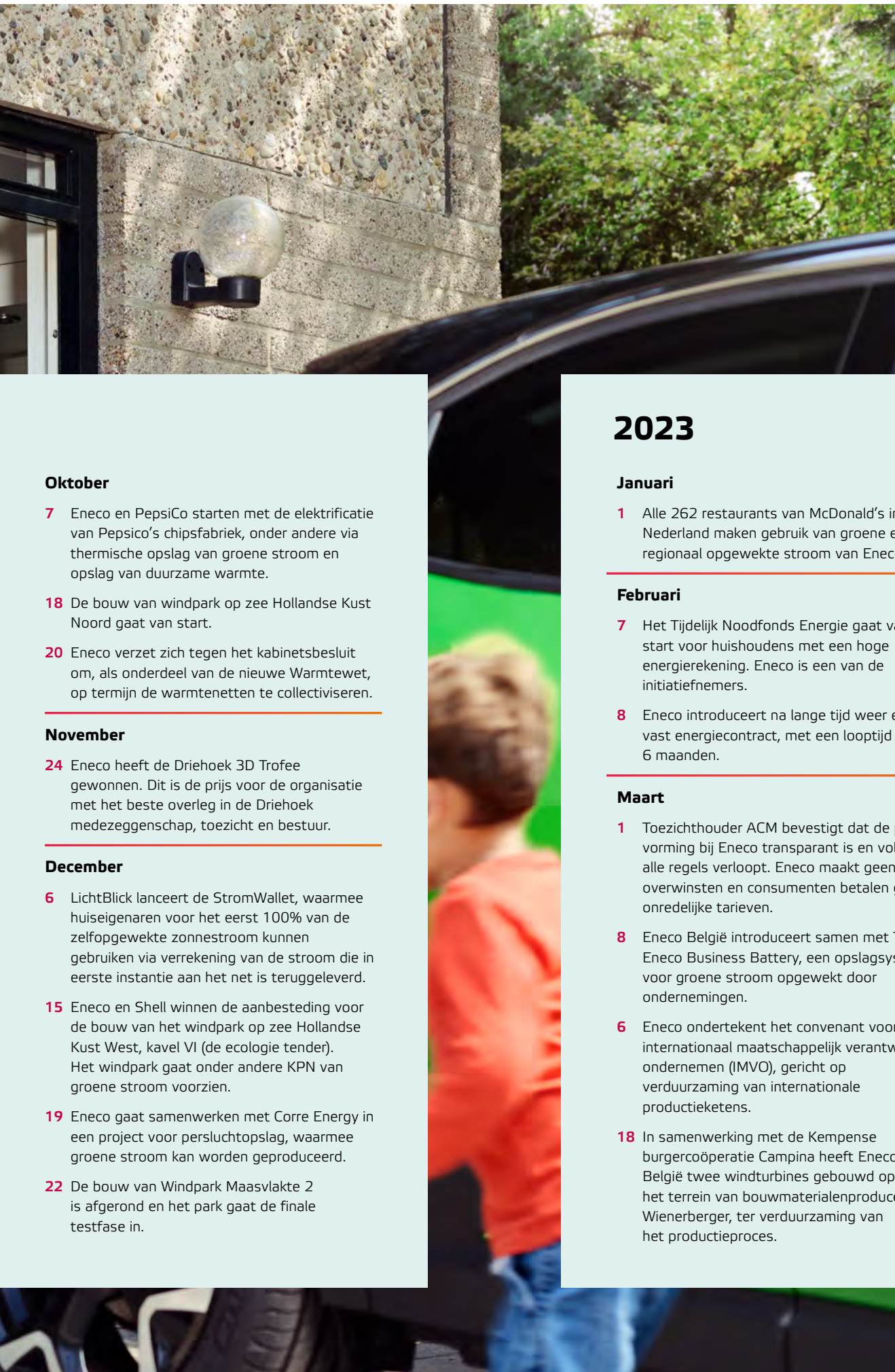
- 27** Eneco en Havenbedrijf Rotterdam kondigen de bouw aan van een walstroominstallatie voor Boskalis.

Augustus

- 8** Eneco kondigt aan te stoppen met de verkoop van grijze stroom aan zakelijke klanten.
- 10** Eneco roept de politiek op om hoge energiekosten te compenseren met inkomensafhankelijke subsidie. De oproep is gebaseerd op onderzoek dat bureau CE Delft voor Eneco deed.
- 30** Eneco's One Planet plan wordt gevalideerd door het Science Based Target initiative (SBTi)

September

- 29** Na een oproep van toezichthouder ACM zegt Eneco toe haar klanten in het vervolg 30 dagen van tevoren te informeren over tariefswijzigingen.



Oktober

- 7 Eneco en PepsiCo starten met de elektrificatie van PepsiCo's chipsfabriek, onder andere via thermische opslag van groene stroom en opslag van duurzame warmte.
- 18 De bouw van windpark op zee Hollandse Kust Noord gaat van start.
- 20 Eneco verzet zich tegen het kabinetsbesluit om, als onderdeel van de nieuwe Warmtewet, op termijn de warmtenetten te collectiviseren.

November

- 24 Eneco heeft de Driehoek 3D Trofee gewonnen. Dit is de prijs voor de organisatie met het beste overleg in de Driehoek medezeggenschap, toezicht en bestuur.

December

- 6 LichtBlick lanceert de StromWallet, waarmee huiseigenaren voor het eerst 100% van de zelfopgewekte zonnestroom kunnen gebruiken via verrekening van de stroom die in eerste instantie aan het net is teruggeleverd.
- 15 Eneco en Shell winnen de aanbesteding voor de bouw van het windpark op zee Hollandse Kust West, kavel VI (de ecologie tender). Het windpark gaat onder andere KPN van groene stroom voorzien.
- 19 Eneco gaat samenwerken met Corre Energy in een project voor persluchttopslag, waarmee groene stroom kan worden geproduceerd.
- 22 De bouw van Windpark Maasvlakte 2 is afgerond en het park gaat de finale testfase in.

2023

Januari

- 1 Alle 262 restaurants van McDonald's in Nederland maken gebruik van groene en regionaal opgewekte stroom van Eneco.

Februari

- 7 Het Tijdelijk Noodfonds Energie gaat van start voor huishoudens met een hoge energierekening. Eneco is een van de initiatiefnemers.
- 8 Eneco introduceert na lange tijd weer een vast energiecontract, met een looptijd van 6 maanden.

Maart

- 1 Toezichthouder ACM bevestigt dat de prijsvorming bij Eneco transparant is en volgens alle regels verloopt. Eneco maakt geen overwinsten en consumenten betalen geen onredelijke tarieven.
- 8 Eneco België introduceert samen met Tesla Eneco Business Battery, een opslagsysteem voor groene stroom opgewekt door ondernemingen.
- 6 Eneco ondertekent het convenant voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO), gericht op verduurzaming van internationale productieketens.
- 18 In samenwerking met de Kempense burgercoöperatie Campina heeft Eneco België twee windturbines gebouwd op het terrein van bouwmaterialenproducent Wienerberger, ter verduurzaming van het productieproces.

Strategie

Eneco wil in 2035 klimaatneutraal zijn, om te helpen de opwarming van de aarde binnen de 1,5 graad Celsius-grens te houden. Deze ambitie vormt de kern van ons One Planet Plan, waarmee wij onze verantwoordelijkheid nemen. Om dit te bereiken, helpen we onze klanten om te verduurzamen, wekken wij meer duurzame energie op en leggen wij ons toe op het balanceren en optimaliseren van het energiesysteem. Onze waarden daarbij zijn 'drive the change', 'deliver the plan' en 'make each other successful'.



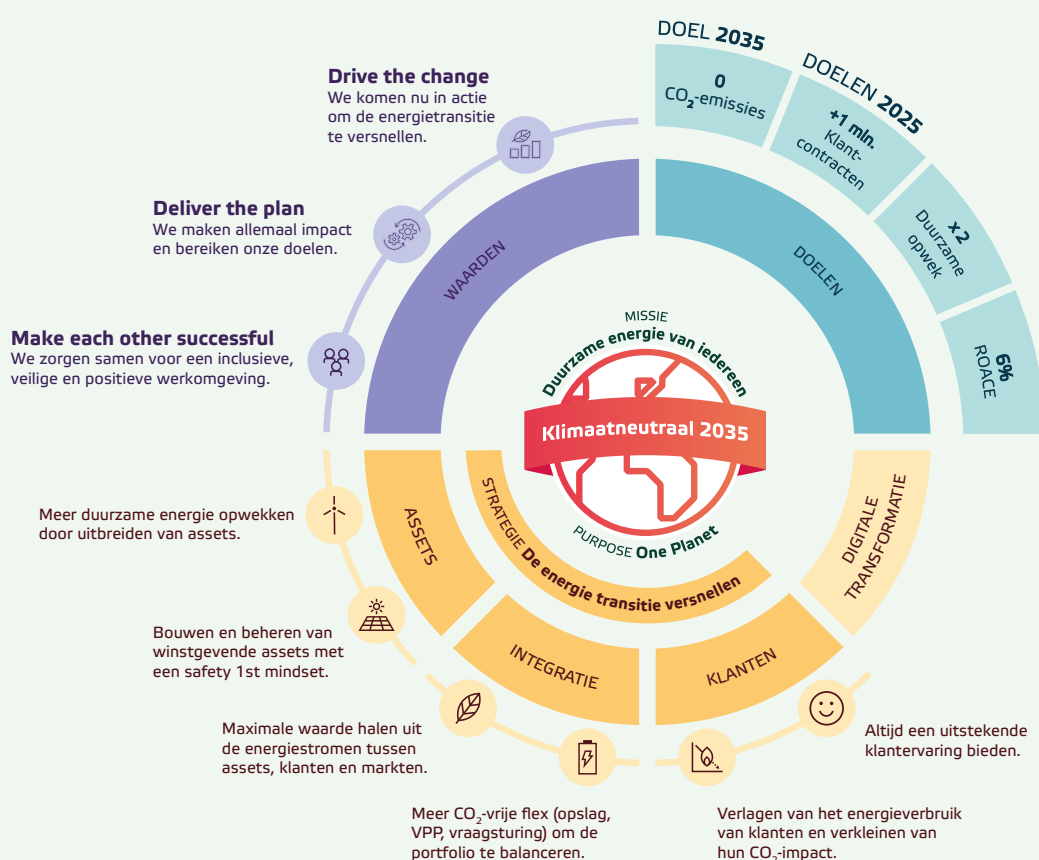
Missie en positionering

Door de huidige energievraag raakt de draagkracht van onze aarde uitgeput. Als elke wereldbewoner zou leven zoals de gemiddelde Nederlander, zouden er bijna 3 aardes nodig zijn. We zijn vastberaden om de energiebehoefte en het energieverbruik binnen de grenzen van een leefbare planeet te krijgen. Dit is de One Planet-gedachte, waarbij het ons doel is om in 2035 klimaatneutraal te zijn, zowel voor onze eigen uitstoot als de uitstoot bij onze klanten door de producten die we verkopen. De missie van Eneco is daarom om 'Duurzame energie van iedereen' waar te maken, omdat we geloven dat de omschakeling naar een emissievrije samenleving cruciaal is en iedereen daaraan kan bijdragen. Daar werken we aan, samen met onze klanten en partners. Onze waarden zijn daarbij cruciaal.

De eerste, *'Drive the change'* betekent dat wij een duidelijke visie hebben op de toekomst en nu in actie komen om de energietransitie te versnellen. *'Deliver the plan'* betekent dat iedereen impact maakt en zijn of haar doelen bereikt. Tot slot: *'Make each other successful'* maakt duidelijk dat wij hechten aan een veilige, positieve en inclusieve werkomgeving.

Ambitie

Een van de pijlers van Eneco's One Planet Plan is de ambitie om klimaatneutraal te zijn in 2035, samen met onze klanten. Om dit te bereiken, moeten we 3 dingen doen. Allereerst moeten we zorgen dat onze klanten de overstap kunnen maken naar alternatieven voor aardgas. Dat kan met (hybride) warmtepompen, maar ook met warmtenetten en met groene alternatieven voor aardgas, zoals biomethaan ('groen gas') en voor de industrie ook met groene waterstof.



Daarnaast moeten we meer groene energie produceren. Groene stroom om de warmtepompen duurzaam te voeden, groene warmte voor onze warmtenetten en groene moleculen zoals biomethaan en waterstof. Ten slotte willen we het systeem balanceren en optimaliseren, onder andere met diensten voor energiemanagement. Veel van de duurzame energie die we opwekken is weersafhankelijk. En elektriciteit is minder makkelijk op te slaan dan aardgas. Dat veroorzaakt een steeds complexere dynamiek van vraag en aanbod. Om ervoor te zorgen dat de transitie betaalbaar en de energievoorziening betrouwbaar blijft, is flexibiliteit nodig. Dat kan met specifieke assets, zoals grootschalige batterijen en e-boilers, maar ook met het ontsluiten van flexibiliteit in andere assets, zoals warmtepompen, elektrische auto's en zonne- en windparken. Dat laatste doen we met de zogenoemde Virtual Power Plants.

Markttrends

Het tempo van de energietransitie ligt hoog; veranderingen en innovaties volgen elkaar snel op. De markttrends van de energietransitie zijn echter al een tijd samen te vatten in 4 D's: decarbonisatie, decentraal, digitaal en democratisch. Daarnaast zien we door de veranderde geopolitieke situatie meer volatiliteit ontstaan in de commodityprijzen en steviger en minder voorspelbaar ingrijpen van de overheid in de energiemarkt.

Decarbonisatie

Het aandeel energie uit hernieuwbare bronnen neemt fors toe. Dit leidt tot decarbonisatie. Door meer elektrisch vervoer en andere warmtebronnen stijgt de vraag naar elektriciteit ten koste van fossiele brandstoffen. De kosten van duurzame elektriciteitsproductie dalen.

Decentraal

Dankzij de beschikbaarheid van goedkope en efficiënte technologieën zijn nieuwe energiebronnen vaker decentraal. Grote centrale productie-installaties maken plaats voor lokale installaties voor eigen gebruik.

Digitaal

Digitale oplossingen spelen op verschillende vlakken een belangrijke rol. Zo verwachten klanten 24/7 feilloze digitale service; menselijk contact is er om klantverwachtingen te overtreffen. Daarnaast stemmen systemen productie en verbruik van energie op elkaar af én voorspellen ze de energiebehoefte. Op die manier kan energie geleverd worden op het juiste moment, op de juiste plaats en tegen de laagste kosten. Ook helpen digitale middelen energie te besparen. Tot de energiewereld zijn branchevreemde partijen toegetreden (ANWB, Amazon, Google, Apple) die diensten introduceren in domeinen die energieleveranciers nog verkennen (zoals Smart Home). Ook zien we spelers uit de automotive industrie, zoals Tesla en Volkswagen, en zijn grote retailers ingestapt (IKEA, Coolblue).

Democratisch

Door decentrale energieproductie kunnen onze klanten of burgercoöperaties zelf investeren en eigenaar worden van productie-installaties, vaak ondersteund door bedrijven. Het aantal energievoorzieningscoöperaties en het aantal installaties dat zij hebben groeit, en meer omwonenden worden betrokken.

Economie

Het inzetten van aardgas als een politiek wapen door Rusland leidde eind 2021 al tot ongekend hoge gasprijzen en navenant hoge elektriciteitsprijzen; het conflict in Oekraïne en de sabotage van de pijpleiding Nordstream 1 versterkten dit. Ook de volatiliteit nam sterk toe, met historisch grote energieprijsschommelingen. Ook voor de komende winter is nog onzeker hoe de balans van gaslevering en gasafname uitvalt in Europa. We verwachten dat de volatiliteit in de markt nog aan zal houden, ten minste tot na de komende winter. Het is onbekend of de prijzen terugkeren naar hun oude niveaus als de gastoevoer uit Rusland beperkt blijft en er concurrentie is met Aziatische landen om LNG.

Verder zien we door krapte in de leveringsketens en stijgende kerninflatie dat de kosten van investeringsprojecten omhoog gaan. Bovendien stijgen onze financieringskosten en bemoeilijken netcongestie en de stikstofcrisis de vergunningverlening. Dat maakt het investeringsklimaat onzekerder dan voorheen.

Politiek

Om de energietransitie te laten slagen is een sterke, daadkrachtige overheid nodig die heldere kaders schept voor de markt. Stabiel langetermijnbeleid is daarvoor cruciaal, omdat de investeringstrajecten van bijvoorbeeld hernieuwbare energiebronnen en warmtenetten lang zijn. De meeste Europese overheden omarmen steeds ambitieuzere klimaatdoelstellingen. We zijn en blijven in gesprek met beleidsmakers, toezichthouders, ngo's en andere stakeholders om samen te werken aan rechtvaardig en effectief langetermijnbeleid om de energietransitie te versnellen.

In Nederland, België en Duitsland richten we ons op naast het behoud van klanten op groei van het marktaandeel.

Strategische doelen

Om onze rol als koploper in de energietransitie verder te versterken, moeten we groeien: in klanten, in duurzame productie en in de integratie van beide. We beschrijven hier kort welke doelen we hiervoor hebben gesteld. In de hoofdstukken over onze resultaten geven we weer hoe we hieraan hebben gewerkt en wat we hebben bereikt.

Klanten

We willen onze klanten waarde leveren met uitstekende service, een energieaanbod dat aansluit op hun behoeften en hen helpt kosten en CO₂-uitstoot te verlagen. Naast onze traditionele rol van sterke energieleverancier, gaan we nog meer duurzame energie leveren, in combinatie met innovatieve diensten. Zo verwachten we klanten langer aan ons te kunnen binden.

Groei van het aantal klanten

Dat doen we door onze waarde voor de klant te verhogen door het aanbieden van meerdere producten en diensten. Door gebruik te maken van de inzichten die we opdoen uit data en door het inrichten van een soepel verlopende digitale klantreis, bieden we onze klanten een goede persoonlijke ervaring. We spelen beter in op de klantbehoefte, waardoor we meer en relevantere producten en diensten kunnen verkopen.

In de zakelijke markt vergroten we het aandeel duurzaam opgewekte stroom dat we verkopen aan onze klanten tot 98% in 2025. In de consumentenmarkt verkopen we al 100% groene stroom.

We werken ook aan forse groei van het aantal warmteklanten. We hebben een wijkaanpak om woonwijken volledig van het gas af te halen en om te schakelen naar onze warmtenetten. Deze warmtenetten breiden we uit. We bieden de consument ook warmte-oplossingen op maat, zoals warmte-koudeopslag en (hybride) warmtepompen. Op grote schaal en individueel. Daardoor stoten wij – en onze klanten – minder CO₂ uit. Dit is cruciaal voor het bereiken van onze One Planet-doelen. Ook compenseren we hiermee ons verlies aan omzet uit gas. Voor verkoop van individuele warmte-oplossingen aan consumenten focussen we ons vooral op de Nederlandse en Duitse markten.

Groei van het aantal betaalde diensten per klant

Door in te spelen op individuele klantbehoeften, kunnen we per klant meer en beter geïntegreerde producten en diensten ontwikkelen en verkopen. Voor consumenten zetten we in op hybride warmtepompen, naast onze bestaande diensten zoals digitale diensten voor energiemangement, cv-onderhoud en zonnepanelen. In de Duitse markt leveren we ook thuisbatterijen. In de zakelijke markt voorzien we meer behoefte aan batterijen en flexproposities, naast bestaande diensten zoals ZonOpDak en ZonnigLaden. Ook nemen we eerste stappen in de elektrificatie van warmte in de zakelijke markt met warmte-koudeopslag en (grootschalige) warmtepompen.

Leidend zijn in Energy as a Service

Hieraan gerelateerd ontwikkelen wij nieuwe businessmodellen waarin we ons digitale platform combineren met tastbare producten en diensten bij mensen thuis. Ook ontwikkelen we energiegerelateerde diensten. Zo ontstaan waardevolle proposities voor onze klanten, zoals de Verspillingschecker, slimme boilers en financieringsadviezen.

Groei van het aantal laaddiensten voor elektrisch vervoer

In Nederland en België willen wij tot de top 3 behoren in e-mobility. We verhogen het aantal laadpunten en laaddiensten (zoals laadpassen) voor thuis en op het werk.

Daarnaast zetten we in op meer standaardisatie en efficiëntie, en zien we groei in energiediensten en semipublieke laadpunten, zoals in de samenwerking met Albert Heijn.

Assets

Door middel van investeringen in diverse soorten assets, willen wij toonaangevend zijn in de productie van groene energie: duurzame elektriciteit, duurzame moleculen en duurzame warmte.

Groei in duurzame elektriciteit

Eneco heeft een leidende positie in duurzame productie van elektriciteit. Om die positie te behouden, verdubbelen we ons duurzaam elektrisch vermogen van 1.300 MW in 2019 naar 2.600 MW in 2025; met 1917 MW in 2022 liggen we goed op koers. Zo blijven we sterk in wind op land en leidend in wind op zee, in België en Nederland. In België zijn we al leidend op het gebied van zonne-energiesystemen op daken en zijn we de op één na grootste producent van zonne-energie. Ook in Nederland bouwen we door aan ons zonportfolio. Daarnaast breiden we flink uit in Duitsland.

Groei in duurzame moleculen

Elektrificatie is cruciaal voor het slagen van de energietransitie. Maar we hebben daarnaast duurzame moleculen nodig als vervanging van aardgas. Zo kan biomethaan direct aardgas vervangen en is het inzetten van groene waterstof als grondstof een uitstekende manier om onze industrie te helpen verduurzamen. Eneco wil een actieve rol spelen in het aanjagen van de productie van biomethaan in onze kernlanden, en we zijn ons aan het oriënteren op het investeren in groene waterstof.

Groei in duurzame warmte

Nederland gaat van aardgas over op andere warmtebronnen. Eneco gaat voorop in deze omschakeling om marktleider in warmte te blijven. We schakelen om naar warmtebronnen die zijn gebaseerd op restwarmte of elektriciteit, en bouwen

warmtebuffers om warmte zo goed mogelijk te benutten. Zo vergroten we ons duurzame warmtevermogen naar 450 MW in 2027 met als uiteindelijk doel dat onze netten CO₂-neutraal zijn in 2035. Ook nemen we eerste stappen in de productie van groen gas, een cruciale overgangsbrandstof in de energietransitie en in het realiseren van onze net zero-ambitie.

een groeimarkt en investeren sterk in het digitale platform dat onze VPP-diensten ondersteunt. Daartoe hoort ook het bestendigen van onze vaardigheden op het gebied van Internet-of-Things (IoT) en een sterke groei van het aantal apparaten (laadpalen, boilers, warmtepompen, etc.) die we op afstand kunnen uitlezen en/of aansturen.

Integratie

Eneco is een geïntegreerd energiebedrijf. Dat wil zeggen dat we in de hele waardeketen actief zijn, van productie tot levering; zowel in elektriciteit als in warmte. De waarde van deze integratie is al groot en zal de komende jaren nog groter worden. Dit komt door minder subsidiëring van duurzame productie, meer volatiliteit in het energiesysteem en meer decentrale productie en producenten.

Duurzame productie realiseren zonder subsidie

In de toekomst is minder subsidie beschikbaar voor de opwek van hernieuwbare elektriciteit, terwijl elektriciteitsprijzen onzeker blijven en volatieler worden. Kostenefficiëntie is daarom een voorwaarde om de productie uit te breiden. Daarnaast wordt het steeds belangrijker om risico's van prijs en volume te mitigeren. Eneco is hiervoor goed gepositioneerd, vanwege de grote eigen klantenbase, de zeer ervaren handelsafdeling en de ruime ervaring in het direct koppelen van elektriciteitsproductie uit bijvoorbeeld wind op zee aan langdurige klantcontracten.

Groei in energiemangement

Door het contracteren en bouwen van grootschalige batterijen, e-boilers, elektrolyzers en grootschalige warmtepompen vergroten we onze mogelijkheden om het energiesysteem te managen, te sturen en in balans te houden.

Virtual Power Plants

We willen ook groeien met het aanbod van (decentrale) diensten voor energiemangement voor klanten. We helpen hen om op het juiste moment energie in te kopen of terug te leveren, of vermarkten de flexibiliteit die zij kunnen bieden. De bundeling van meerdere klanten en hun apparaten tot een entiteit die als virtueel geheel op de energiemarkt kan worden ingezet, noemen we een Virtual Power Plant (VPP). We zien dit als

Materiële thema's

De duurzame strategie van Eneco is richtinggevend voor de wijze waarop we waarde willen creëren voor mens, milieu en maatschappij. De verbondenheid met onze stakeholders is belangrijk om vast te stellen of we op de goede weg zijn. Uit de dialoog met onze interne en externe stakeholders distilleren we een set materiële thema's die tot uitdrukking komen in ons beleid, de besturing en de verantwoording.



Materialiteitsanalyse 2022

Eneco heeft in 2021 een volledige materialiteitsanalyse uitgevoerd die heeft geresulteerd in een vernieuwde materialiteitsmatrix. Dit proces is destijds gestart met het identificeren van mogelijk materiële thema's. Stakeholders zoals leveranciers, banken, medewerkers en klanten werden uitgenodigd om deze thema's te prioriteren door middel van enquêtes en verdiepende interviews.

Dit jaar hebben we de materialiteitsmatrix vernieuwd door een selecte groep interne stakeholders te bevragen die veel in contact staan met eerdergenoemde externe stakeholders. We hebben deze interne stakeholders gevraagd waar zij, gezien de recente ontwikkelingen in de maatschappij en de markt, veranderingen noodzakelijk achtten in de materialiteitsmatrix van 2021. Het resultaat hiervan staat op deze pagina.

Ook dit jaar werden alle thema's belangrijk bevonden en we hebben het onderscheid gemaakt tussen thema's die belangrijk zijn en thema's die materieel zijn. In de rechterbovenhoek zien we, in lijn met ons One Planet Plan, dat onze klimaatambitie het belangrijkste blijft.

Voor meer informatie over onze materialiteitsanalyse van 2022 verwijzen we naar de Sustainability Supplements bij de Engelstalige versie van dit jaarverslag.

Eneco's Materiality Matrix 2022

● Environmental ▲ Social ■ Governance

1 Changed 2 New material theme 3 Renamed

Environmental & Social impact →

Material

- ▲ Community Engagement
- Biodiversity^{1,2}
- ▲ Affordability of Energy^{1,3}

Most material

- Climate Neutral Scopes 1-3^{1,3}

Important

- ▲ Health & Safety
- Circularity & material dependencies
- ▲ Good employment practices
- Sustainable procurement
- Emissions to air and water
- ▲ Human Rights
- Data security
- ▲ Diversity, inclusion and equal opportunities
- Integrity & Transparency
- Financial implications and risks due to Climate Change¹

Material

- ▲ Customer Satisfaction
- Changes in law and regulations^{1,3}
- Direct Economic Performance
- Market liquidity and supply security^{1,2}

Business impact →

Bedrijfsresultaten

Zonder twijfel stonden de activiteiten aan de klantzijde het meest in de belangstelling in het boekjaar, zeker voor klanten die met energiearmoede geconfronteerd werden.

De resultaten op de andere twee strategische domeinen, assets en integratie, waren goed, zoals duidelijk wordt in dit hoofdstuk waarin wij over de belangrijkste resultaten van de onderneming berichten. Daarnaast is een toelichting opgenomen over de ongekende ontwikkelingen op de groothandelsmarkten.



Klanten

Altijd een uitstekende klantervaring bieden

Ondersteuning tijdens de energiecrisis

In 2022 en begin 2023 waren onze klanten meer bezig met hun energiezaken. Dit werd vooral ingegeven door de stijging van hun energiekosten door de toegenomen energieprijzen. Deze betrokkenheid was ook merkbaar in het aantal klantcontacten, dat in Nederland – vooral sinds de zomer van 2022 – zo'n 30% hoger lag dan daarvoor. Ook in België en Duitsland was het aantal klantcontacten veel hoger. Onze klanten hadden vanzelfsprekend veel vragen, maar ook zorgen over zaken als energieprijzen, contracten en betaalproblemen. We hebben veel inspanningen gepleegd om hen zo goed mogelijk te woord te staan. Door uitdagingen in de krappe arbeidsmarkt liepen na de zomer de wachttijden bij het klantcontactcentrum regelmatig op en was ook de app niet altijd bereikbaar. Gelukkig konden de meeste problemen spoedig worden verbeterd.

Op verzoek van de Nederlandse overheid heeft Eneco – samen met de sector – vanaf september 2022 intensief gewerkt aan het realiseren van een prijsplafond voor elektriciteit, gas en warmte voor alle kleinverbruikklanten. In november en december 2022 is een eenmalige korting op de energienota verstrekt, en per 1 januari

Tijdelijk Noodfonds Energie

SchuldenlabNL, de Nederlandse Schuldhulprouwe en energieleveranciers Eneco, Essent, Greenchoice en Vattenfall zijn sinds maart 2022 samen bezig met oplossingen voor de hoge energieprijzen. Een van de initiatieven is het Tijdelijk Noodfonds Energie, dat er was om te helpen voorkomen dat mensen energieschulden opbouwen. Het Noodfonds richtte zich op huishoudens met een hoge energierekening en een laag inkomen of laag middeninkomen (tot 200% van het sociaal minimum). Huishoudens konden steun uit het Noodfonds krijgen voor de periode oktober 2022 tot en met maart 2023. Aanvragen konden tot 5 mei 2023 worden ingediend. Het Fonds heeft 165.000 aanvragen verwerkt en verwacht tussen de € 40 en € 50 miljoen uit te keren.

[Lees meer](#)





Sociaal incassobeleid

Eneco heeft sinds jaar en dag een sociaal incassobeleid en heeft hiervoor in februari 2022 van Warm Rotterdam als eerste landelijke organisatie het Keurmerk Warm Incasseren toegekend gekregen, na een onafhankelijke audit. Dit was het afgelopen jaar vanwege de hoge prijzen nog meer van belang dan anders al het geval is. Sociaal incasseren betekent onder andere dat er veel gesprekken zijn met klanten met betalingsachterstanden, dat er ruime betalingsregelingen worden getroffen en er ook huisbezoeken worden afgelegd om de problemen te bespreken, naast contacten met andere hulpverleners zoals Geldfit en gemeenten. Vorderingen worden niet doorverkocht aan commerciële partijen en mogelijke contractbeëindiging is pas na een lang traject aan de orde, waarin tot het uiterste wordt gegaan om er samen met klanten uit te komen.

2023 is een gedifferentieerd prijsplafond ingesteld. Het resultaat daarvan – veelal een verlaging van de maandlasten voor energie – is persoonlijk gemaakt voor alle Nederlandse klanten en wordt niet alleen getoond op de jaarnota, maar bijvoorbeeld ook in de app. Daarnaast hebben we zowel in Nederland als in België de betalingsmaatregelen aangepast aan de omstandigheden in de vorm van een versoepeling.

Kwetsbare huishoudens met een hoge energierekening konden van februari tot 5 mei 2023 terecht bij het Tijdelijk Noodfonds Energie. Het Noodfonds betaalde voor huishoudens die in aanmerking kwamen voor

steun een deel van de energierekening van oktober 2022 tot en met maart 2023. Huishoudens konden de steun uit het Noodfonds aanvragen voor de hele periode. Het Noodfonds was een initiatief van Eneco, meerdere andere energieleveranciers, Nederlandse SchuldhelpRoute en SchuldenlabNL. De rijksoverheid ondersteunde het Noodfonds.

Klanttevredenheid

Ondanks de mitigerende maatregelen vanuit de overheid, zoals het prijsplafond, namen de onzekerheid en zorgen toe bij onze klanten. Dit heeft zijn weerslag gehad op de uitkomsten van de relationele klanttevredenheid (2021: 90,2%, 2022: 84,0%). Aan deze verlaging droegen met name de zorgen bij over de betaalbaarheid van de energierekening en de aandacht in de media en politiek hiervoor. In de persoonlijke dienstverlening zien we echter dat klanten ons waarderen voor de service die ze van ons kregen.

Digitaal klantcontact

We hebben goede stappen gezet in het ondersteunen van digitaal klantcontact. Dit hebben we onder andere gedaan in de app, de chat- en voicebot en met nieuwe landingspagina's en uitlegvideo's op de website. Deze contacten waren er naast de bemenste kanalen, zoals telefoon, e-mail en chat.

In het najaar van 2022 zijn we in Nederland gestart met een nieuw digitaal klantmanagementsysteem, waarmee we onze klanten een meer persoonlijke klantervaring bieden en een aanbod op maat kunnen doen. Hiermee ondersteunen we zowel de klant als de totale energietransitie en zetten we een belangrijke tussenstap in een bredere transformatie van het IT-landschap voor de consumentenketen van Eneco, die uiteindelijk moet leiden tot een digitale, flexibelere en klantgerichte manier van werken.

Verlagen energieverbruik

Energie in Huis

Eneco heeft per 1 april 2022 het bedrijf Suniverse (waarin Eneco al een minderheidsbelang had) geheel overgenomen, inclusief het label Energie in Huis, dat zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot een van de marktleiders in duurzame energieoplossingen voor thuis. Wij richten ons op (hybride) warmtepompen. Dat draagt bij aan onze One Planet-ambitie.

Voor het opschalen van de installatie van warmtepompen in de consumentenmarkt is een apart team samengesteld, dat in het boekjaar ook is gestart met uitbreiden naar de zakelijke markt. In 2022 is een project gestart om technici te werven en (om) te scholen voor het installeren van warmtepompen. Daarnaast worden samenwerkingen aangegaan met installatiepartners voor warmtepompen, zodat er servicedekking is in een groot deel van Nederland.

Warmteklanten

Bij klanten die warmte afnemen uit collectieve warmtesystemen werd de oude meter vervangen door de slimme warmtemeter. Door de overbelaste markten was het een uitdaging om voldoende slimme meters en technici beschikbaar te hebben om de beoogde vervangingen uit te voeren. Eneco heeft de doelstelling van het installeren van meer dan 35.000 slimme warmtemeters in het boekjaar gehaald.

Zakelijke klanten

Met KPN hebben we een PPA-overeenkomst gesloten voor de levering van 50 MW aan windenergie voor een periode van 15 jaar, startend in 2027. Dit wordt mogelijk met de realisatie van offshore windpark Hollandse Kust (west).

Astara, een wereldspeler op het gebied van mobiliteit en distributie, en Eneco eMobility kondigden in december 2022 een samenwerking aan. Eneco eMobility gaat Astara-klanten compleet ontzorgen voor de aanvraag en installatie van slimme laadpalen met loadbalancing-functies en voor de administratieve en financiële afhandeling van het laden, en verstrekt een abonnementvrije internationale laadpas voor het rijden op groene stroom.

Onze samenwerking met Intrakoop is vernieuwd, waardoor wij een groot deel van de Nederlandse ziekenhuizen en zorginstellingen blijven bedienen met ruim 2 TWh aan stroom en gas tot eind 2025.

Met McDonald's zijn we een samenwerking gestart om alle 262 restaurants in Nederland te voorzien van Nederlandse zonne- en windenergie en klimaatneutraal te maken.

In België en Nederland was op de consumentenmarkt alle geleverde stroom al groen, maar in augustus 2022 is besloten dat ook de nieuw gecontracteerde stroom op de zakelijke markt 100% groen wordt. Met dit besluit verwacht Eneco al rond 2026 alle Nederlandse zakelijke klanten op groene



Eneco en Energiebank Rotterdam

De Stichting Energiebank Nederland wil energie als eerste levensbehoefte bereikbaar houden voor iedereen. Eneco steunt en faciliteert al 2 jaar de Energiebank Rotterdam met ongeveer 25 actieve energiecoaches en energiebespaarproducten. Zij geven huishoudens met een minimuminkomen persoonlijk advies om hun energieverbruik en energiekosten te verlagen. Ook installeren de coaches bijvoorbeeld waterbesparende douchekoppen, tochtstrips of brievenbusborstels. In een filmpje vertelt Kevin Priem hoe dat gaat:

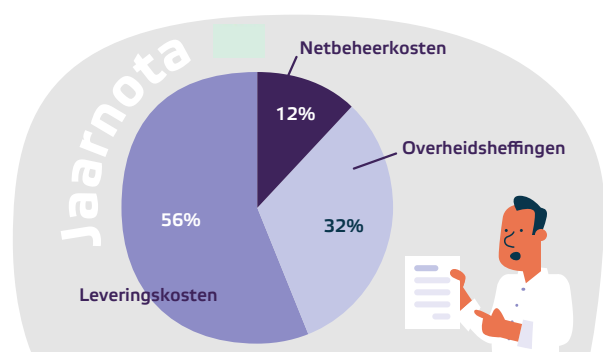
[Bekijk de video](#)

stroom te hebben, 4 jaar eerder dan als doel werd opgenomen in het One Planet Plan.

Verduurzaming in Duitsland: LichtBlick

Huiseigenaren die klant zijn van LichtBlick kunnen hun zelfgeproduceerde zonne-energie voor 100% gebruiken met de LichtBlick StromWallet. Te veel opgewekte elektriciteit die aan het net is geleverd, wordt bijgeschreven op de StromWallet en kan later gratis worden gebruikt. Dit is een mijlpaal. In de toekomst kunnen LichtBlick-klanten via de StromWallet hun elektrische auto onderweg opladen of de stroom aan anderen geven via de LichtBlick-app.

LichtBlick-klanten die zelf stroom opwekken kunnen sinds januari 2023 met Ison, een dochteronderneming van LichtBlick, hun energiestromen intelligent benutten en koppelen aan de elektriciteitsmarkt. Dit bespaart hen geld en verlaagt de CO₂-uitstoot.



Eneco hanteert geen onredelijke tarieven

Uit onderzoek van de Autoriteit Consument & Markt (ACM), waarvoor ook een onderzoeksteam bij Eneco is langs geweest, is gebleken dat Eneco geen onredelijke tarieven hanteert voor Nederlandse consumenten. De winst op de huidige tarieven is niet hoger dan in eerdere jaren. In 2022 lag die winst tussen de 0 en 5%. De hoge prijzen die consumenten moeten betalen zijn het gevolg van de hoge inkoopkosten voor de leveranciers voor gas en elektriciteit. Boven op deze inkoopkosten moeten leveranciers ook meer geld betalen om zich te verzekeren tegen risico's op de onstuimige energiemarkt.

De technologie vormt ook de basis voor de StromWallet.

In december 2022 werd in Saksen-Anhalt de eerste eigen zonnecentrale van LichtBlick opgeleverd. Er zijn 8.097 zonnepanelen geïnstalleerd op circa 2,5 hectare grond. Het totale vermogen is 3,7 MWp; de verwachte productie bedraagt 4 GWh. Met deze installatie is LichtBlick nu ook een van de producenten van groene stroom in Duitsland.

Net als Eneco is LichtBlick transparant over de eigen CO₂-footprint. Het bedrijf houdt rekening met de volledige levenscyclus van productie, transport en verbruik van groene stroom en gas. CO₂-compensatievergoedingen worden nadrukkelijk niet toegepast om de uitstoot te verminderen.

Verduurzaming in België

In januari 2022 heeft Eneco de grootste Power Purchase Agreement (PPA) in België tot nu toe gesloten: het wereldwijde chemieconcern INEOS ondertekende een overeenkomst voor de afname van 65,5 MW aan elektriciteit in de komende 10 jaar. De elektriciteit wordt opgewekt in het offshore windpark SeaMade, voor de Belgische kust. INEOS neemt met deze overeenkomst 13,5% van de energie uit SeaMade af en verlaagt hiermee haar CO₂-footprint met 940.000 ton gedurende de looptijd van het contract.

In maart 2023 is een samenwerkingsproject afgerond van buurtbewoners, gemeentebestuur, bouwmaterialenproducent Wienerberger, de burgercoöperatie Campina Energie en Eneco. Wienerberger nam op zijn terrein 2 windmolens in gebruik met een vermogen van 7,2 MW en een productie van 19.000 MWh per jaar. Wienerberger geeft 90 omwonende huishoudens een ecocheque of een aandeel, of vergoedt deels hun energierekening.

In België is er voor bedrijven de krachtige Eneco Business Battery waarin ze hun zelf opgewekte elektriciteit kunnen opslaan. Dat kan vanaf een capaciteit van 111 kWh, dus ook kleinere bedrijven kunnen de batterij gebruiken.

Nieuw centraal datamanagement België

In november en december 2022 onderging de Belgische energiesector een grootschalige verandering. De uitwisseling van gegevens

gebeurde voorheen per leverancier en netbeheerder op een eigen manier. Sinds december beheren alle energiespelers deze gegevens op eenzelfde manier. Hiervoor zijn we overgestapt naar een centraal datasysteem en een overkoepelende communicatiestandaard, MIG 6. De nieuwe marktprotocollen als gevolg van de implementatie van MIG 6 op de Belgische markt werden omarmd: waar nieuwe technologische ontwikkelingen nog niet beschikbaar waren, zijn handmatige oplossingen gevonden om de impact voor de klant minimaal te houden.

Assets

Meer duurzame energie opwekken door uitbreiden van assets

Zowel in de beheerde electriciteitsproductie, als in de productiecapaciteit (opgesteld vermogen) is groei te zien.

Beheerde electriciteitsproductie

Productie (GWh) ¹	Totaal		NL		B		VK		D	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Biomassa	223	155	218	151	5	4	-	-	-	-
Zon	1.519	834	1.333	717	124	97	23	19	39	-
Wind op land	9.512	4.984	6.777	3.571	875	638	1.176	768	684	8
Wind op zee	5.963	4.508	2.486	1.878	3.477	2.630	-	-	-	-
Totaal duurzaam	17.217	10.481	10.815	6.317	4.480	3.369	1.198	787	723	8
<i>waarvan in eigendom</i>	<i>5.677</i>	<i>3.784</i>	<i>3.258</i>	<i>2.124</i>	<i>1.787</i>	<i>1.228</i>	<i>632</i>	<i>432</i>	-	-
Conventioneel	3.262	2.901	3.262	2.901	-	-	-	-	-	-
Warmtekracht-koppeling	1.524	1.354	1.524	1.354	-	-	-	-	-	-
Totaal	22.003	14.735	15.601	10.572	4.480	3.369	1.198	787	723	8

¹ Electriciteitsproductie van alle door Eneco beheerde capaciteit, inclusief gecontracteerde capaciteit in eigendom van derden. In de periode 1 januari 2022-31 maart 2023.

Beheerde productiecapaciteit elektriciteit

Opgesteld vermogen (MWe) ¹	Totaal		NL		B		VK		D	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Biomassa	14	17	14	14	-	3	-	-	-	-
Zon	1.639	1.191	1.460	1.060	110	109	23	23	46	-
Wind op land	3.089	2.602	2.269	1.826	394	363	400	400	26	13
Wind op zee	1.464	1.465	615	615	850	850	-	-	-	-
Anders (walstroom en batterijen)	115	64	67	16	-	-	-	-	48	48
Totaal duurzaam	6.322	5.339	4.425	3.531	1.354	1.325	422	422	120	61
<i>waarvan in eigendom</i>	<i>1.917</i>	<i>1.721</i>	<i>1.047</i>	<i>890</i>	<i>602</i>	<i>567</i>	<i>216</i>	<i>216</i>	<i>52</i>	<i>48</i>
Conventioneel	523	523	523	523	-	-	-	-	-	-
Warmtekracht-koppeling	508	508	508	508	-	-	-	-	-	-
Totaal	7.352	6.370	5.456	4.561	1.354	1.325	422	422	120	61

¹ Alle door Eneco beheerde productiecapaciteit, inclusief gecontracteerde capaciteit in eigendom van derden. Standen per 31 maart 2023, in vergelijking met stand per 31 december 2021.

Zonne- en windenergie

Aan het einde van het boekjaar bedroeg het gezamenlijk vermogen uit de operationele zonne-energieinstallaties van Eneco 205 MW, een toename van 6% ten opzichte van het jaar ervoor. Daarnaast waren er aan het einde van het jaar installaties met een gecombineerd vermogen van 43 MW in aanbouw, die al voor 90% waren voltooid. Eneco heeft een groot aantal zonne-energiesystemen op daken in België. In Nederland heeft Eneco haar marktaandeel in zon opnieuw uitgebreid en nadert nu de top 5. Het aantal ontwikkelprojecten in de pijplijn is sterk gestegen: in België, Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn grote zonne-energiesystemen op daken in ontwikkeling met een totale capaciteit van meer dan 850 MW. Eneco heeft ook een ruime portefeuille voor de ontwikkeling van zonne-energiesystemen op land, meestal in samenhang met nabijgelegen windparken.

Ook Eneco's portefeuille van windenergie op land blijft groeien. In het boekjaar is deze toegenomen met 184 MW aan operationele capaciteit. Daarbij geldt wel dat in een aantal gevallen de ingebruikstelling formeel nog niet heeft plaatsgevonden vanwege restricties in de leveringsketen. Onze pijplijn met projecten voor verdere groei in wind op land blijft goed gevuld, zowel in de vorm van nieuw te ontwikkelen projecten als bestaande locaties waar door het maken van aanpassingen de opbrengst verhoogd kan worden (*repowering*). In Nederland en Vlaanderen verwachten we tussen 2025 en 2030 een vertraagde groei vanwege een gebrek aan geschikte locaties. De vooruitzichten in Duitsland en Wallonië blijven voorlopig goed.

Het opgesteld vermogen voor duurzame productie is in het boekjaar toegenomen met 195 MW:

Groei opgesteld duurzaam vermogen (wind, zon) per land in MW, boekjaar:

BE	Zon	3
DU	Zon	4
NL	Zon	5
BE	Wind	32
NL	Wind	152
Totaal		195

Warmte

Warmte productiecapaciteit (MWth) ¹	NL (totaal)	NL (totaal)
Opgesteld vermogen in eigendom	2022	2021
Biomassa	191	191
Elektrodeboilers	12	12
Aquathermie	1	1
Totaal duurzaam	204	204
Warmtekrachtkoppeling	1.069	1.069
Totaal	1.273	1.273

1 periode 1 januari 2022 tot en met 31 maart 2023

Warmte in Utrecht

In 1922 zijn we begonnen met het leveren van stadsverwarming aan het ziekenhuis aan de Catharijnesingel in Utrecht. Dit betekent dat het warmtenet van Eneco zijn 100-jarig bestaan viert. Het is het oudste warmtenet van Nederland.

De bouw van een grote warmtepomp op het terrein van de rioolwaterzuivering van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden in Utrecht is in de zomer van 2022 begonnen en ligt op schema. De geoogste warmte gaat de stadsverwarming van Eneco in Utrecht voeden met de restwarmte uit de effluentstromen. Het wordt de grootste warmtepomp in zijn soort in West-Europa.

De bouw van 4 buffers (grote warmwatertanks) voor de stadsverwarming in Utrecht is gestart. Deze buffers gaan een cruciale rol spelen bij het optimaliseren van de warmtedistributie in de stad. Daarnaast zijn hier de voorbereidingen in volle gang voor de bouw van 2 e-boilers van elk 10 MW.

Nieuwe warmteaansluitingen

In 2022 zijn circa 5.400 nieuwe klantaansluitingen gerealiseerd. Daarnaast zijn alle vervangingsprojecten, inspecties en onderhoudswerkzaamheden afgerond. De beschikbaarheid van het net is bijna 100%.

Warmtewet

In oktober heeft het kabinet aangekondigd dat private bedrijven alleen nog minderheidsaandeelhouder mogen zijn van een nieuw warmtenet. Net als gemeenten ziet Eneco het belang van meer publieke regie in de warmtetransitie, maar met beperkte zeggenschap kan Eneco geen

verantwoordelijkheid nemen voor de grote ondernemingsrisico's van een warmtebedrijf. Daarom hebben we in 2022 de meeste projecten in de warmtetransitie helaas (voorlopig) moeten stopzetten vanwege de onzekere investeringshorizon. We zijn bezorgd over meer vertraging van de warmtetransitie door dit voornemen van het kabinet, dat nog door het parlement in behandeling moet worden genomen.

Bouwen en beheren van assets met een safety first-mindset

Ontwikkelingen in offshore wind

Hollandse Kust Noord – Crosswind

Het project Crosswind (Hollandse Kust Noord) ligt goed op schema. Alle monopiles waren voor half februari 2023 geïnstalleerd. De fabricage van de secundaire staalkabels en infield-kabels wordt binnenkort afgerond. De eerste turbines liggen al klaar in de rangeerhaven in de Eemshaven, en ook de wieken zijn in volle productie.

Hollandse Kust (west)

Ecowende, een joint venture van Eneco en Shell, heeft op 15 december de aanbesteding gewonnen voor de bouw van een offshore windpark op kavel VI van Hollandse Kust (west). Ecowende onderscheidt zich met het uitgangspunt bij ontwerp en constructie om zo min mogelijk impact te hebben op vogels, vleermuizen en onderwaterleven. De overheid heeft Ecowende als beste gewaardeerd binnen de groep van 7 aanbiedende partijen. Het windpark zal een opgesteld vermogen hebben van circa 760 MW. De bedoeling is om het offshore windpark Hollandse Kust (west) in 2026 in gebruik te nemen.

Storing met turbinewieken

Op 10 november 2022 deed zich in het Schotse windmolenpark Lochluichart een grote storing voor aan turbinewieken van een van de windmolens, waarna 7 andere turbines preventief werden stilgezet. Alle turbines, op de getroffen turbine na, zijn daarna weer veilig in gebruik genomen, hoewel het controleregime wel is verzwakt. De vervolgonderzoeken naar de getroffen turbine duren tot eind 2023.

Regelgeving voor windmolens

De ontwikkeling van windparken op land is de laatste jaren moeilijker geworden als gevolg

van een uitspraak van de Nederlandse Raad van State in 2021, die samenhangt met een uitspraak van de Belgische Raad van State in wat bekend staat als het 'Nevele-arrest'. In deze uitspraak stelt de Nederlandse Raad van State dat de Nederlandse Staat in het zogeheten Activiteitenbesluit nieuw op te stellen algemeen toepasbare normen voor windparken moet opnemen voor zaken als geluid, slagschaduw en veiligheid. Om een vergunning te krijgen, moeten deze normen bij nieuwe windparken dan in acht worden genomen. De nieuwe normen in het Activiteitenbesluit moeten worden gebaseerd op recente effectbeoordelingen die de overheid moet opnemen in een milieueffectrapport (plan-MER). Dit proces is op dit moment gaande. De planning was dat de plan-MER medio 2023 zou worden afgerond, maar dit zal naar verwachting een half jaar vertraging oplopen. Tot dat moment is het nog wel mogelijk om een vergunning aan te vragen op basis van lokale effectbeoordelingen en specifieke afspraken met lokale overheden, maar deze aanpak duurt langer en leidt vaak tot beroepsprocedures.

Eneco heeft tot op heden nog geen ontwikkelprojecten hoeven stopzetten als gevolg van dit alles, maar er zijn vanwege beroepsprocedures waarover de Raad van State zich moet uitspreken wel vertragingen opgetreden. Dit is onder meer het geval bij een project voor de uitbreiding van windpark Delfzijl Zuid, waarvan de Raad van State in het verlengde van het genoemde Nevele-arrest de oorspronkelijk verleende vergunning heeft vernietigd en waarvoor dus via de alternatieve route met een specifieke onderbouwing opnieuw een vergunning moest worden aangevraagd. Dit hebben Eneco en haar projectpartners uiteindelijk succesvol weten af te ronden per 12 april 2023, toen lopende beroepen tegen de nieuw verleende vergunning zijn afgewezen door Raad van State.

Eneco gaat ervan uit dat de ontwikkelprojecten weer zullen versnellen en het potentieel weer zal toenemen zodra de nieuwe normen in het Activiteitenbesluit zijn vastgelegd.

Industrie

Groene waterstof – NorthH2

In maart 2022 bereikte Eneco overeenstemming over de hoofdv voorwaarden voor een aandeel van 10% in het NorthH2-project. Dit moet het grootste groene waterstofproject van Nederland worden, dat rond 2030 maar liefst 3 Groningen Seaports steunen het project.

Verduurzaming industriële klanten

Heineken wil op haar locatie in Zoeterwoude een grote e-boiler bouwen om verder te verduurzamen. Dit is onderdeel van de ambitie om radicaal te elektrificeren en voor 2030 energieneutraal te zijn. Energiepartner Eneco helpt Heineken die ambitie te realiseren. De aanbesteding van het e-boilerproject kan elk moment beginnen. Door de wereldwijde problemen met de beschikbaarheid van

materialen nemen wel de productietijden van e-boilers toe.

Walstroom

Voor zware offshore kraanschepen was walstroom tot voor kort niet gebruikelijk. De stroom aan boord wordt normaal gesproken opgewekt met dieselgeneratoren, ook als de schepen aan wal liggen. Om dat laatste te voorkomen, heeft Eneco in samenwerking met Heerema en Havenbedrijf Rotterdam walstroomvoorzieningen aangebracht, en er zijn 2 kraanschepen aangepast. De stroomkabel voorziet de schepen van duurzame energie die afkomstig is van windturbines op de nabijgelegen landtong Rozenburg. Er wordt zo'n 15.000 ton minder CO₂ uitgestoten, 20 ton minder fijnstof en 5 ton minder zwavel. De luchtkwaliteit neemt toe en de geluidsoverlast voor omwonenden daalt. Het systeem is in maart 2022 in gebruik genomen.

Voor nieuwe walstroomssystemen in de Rotterdamse haven voor Boskalis en DFDS is contractering en engineering in volle gang.

Alle walstroomprojecten worden ontwikkeld, gerealiseerd en geëxploiteerd door Rotterdam Shore Power BV, een joint venture tussen het Havenbedrijf Rotterdam en Eneco, waarin beide partners vanaf maart 2023 de helft van de aandelen bezitten.



Verduurzaming PepsiCo

In de chipsfabriek van PepsiCo in Broek op Langedijk elektrificeert Eneco de fabrieksprocessen. Er wordt een thermische opslag gebouwd die zijn warmte uit duurzame elektriciteit haalt. Door de opslag kan de duurzame warmte efficiënter worden ingezet in het productieproces. Dankzij het vervangen van aardgas door duurzame elektriciteit daalt de CO₂-uitstoot met 51% in de eerste fase tot uiteindelijk zelfs 98%. Dit wordt een uniek project in de branche: PepsiCo is het eerste bedrijf ter wereld dat deze toepassing op zo'n grote schaal inzet.

[Bekijk de video](#)

Integratie

Meer CO₂-vrije flexcapaciteit

Virtual Power Plant

In 2021 hebben wij ons minderheidsaandeel in de NextKraftwerke Virtual Power Plant (VPP) verkocht. Vervolgens is Eneco een eigen VPP gaan ontwikkelen. We hebben dit platform in het boekjaar met succes in gebruik genomen en zijn bezig met het implementeren van een ambitieus stappenplan om zowel al onze eigen, als bij derde partijen gecontracteerde, (flexible) productiemiddelen aan te sluiten, met vermogens van zeer groot (>100 MW) tot zeer klein (<1 MW).

Buffalo batterij

Een belangrijke taak van de afdeling Integratie is het werven van meer (bij voorkeur CO₂-vrije) flexibele capaciteit. Daarvoor heeft Eneco de 25 MW GIGA Buffalo batterij gecontracteerd. Het commerciële beheer hiervan is in handen van Eneco. Het doel is om het balanceren van ons portfolio te ondersteunen. De batterij, die in Lelystad staat, heeft een capaciteit van 48 MWh en is geïntegreerd in het bredere flexibiliteitsportfolio van Eneco.

Maximale waarde halen uit energiestromen

Eneco Energy Trade (EET)

De markten zijn vanaf april 2022 extreem geweest, zowel in absolute zin als qua volatiliteit (beweeglijkheid). De handelsafdeling heeft in deze markten de portfoliowaarde goed kunnen inzetten. De snelle prijsveranderingen betekenden extra waarde voor de flexibiliteit in de portfolio (schakelen met duurzame productie, batterijen en conventionele flexibiliteit) en zo bleven de opbrengsten op peil. De afgenomen windvolumes en toegenomen kosten voor balancering werden hierdoor gecompenseerd.

Het eerste kwartaal van 2023 is rustig verlopen. De prijzen voor zowel gas als elektriciteit daalden verder en kwamen op de 'forward-markten' voor de verdere jaren ook weer bij elkaar. Dit betekent dat er op korte termijn weinig tot geen marktspanning is. Als gevolg daarvan heeft EET de portfolio met beperkter risico kunnen managen. Het weer was in dit kwartaal redelijk stabiel en het was tamelijk warm. Daardoor is de landelijke gasvraag relatief laag geweest en zijn de

gasvoorraden met behulp van de LNG-leveringen redelijk op peil gebleven. De bijvulbehoefte is daardoor de komende tijd beperkt. De wind- en zonnenvolumes zijn ook behoorlijk gunstig geweest. Op enkele dagen heeft de hoeveelheid duurzame productie de prijzen naar negatieve waarden geduwd. De beschikking over voldoende flexibiliteitsmiddelen waarmee deze marktsituaties konden worden gemanaged, is waardevol gebleken.



Aansluiting op Virtual Power Plant (VPP)

In het afgelopen boekjaar zijn we erin geslaagd om een aantal grote wind- en zonneparken op onze VPP aan te sluiten. Ons doel voor het komende jaar is om al onze Nederlandse productiemiddelen aan te sluiten en in te zetten, kort daarna gevolgd door de assets in de andere landen waar Eneco actief is. Zie hier voor meer uitleg

[Zie hier voor meer uitleg](#)

Duitsland

In Duitsland heeft de handelsafdeling van Eneco de activiteiten voor wind- en zonne-energie fors uitgebreid. Zowel via LichtBlick als via NordGröön is meer duurzame elektriciteit gecontracteerd. Nordgröön is een 100% dochter van Eneco die onafhankelijke producenten van duurzame elektriciteit toegang geeft tot de markt. De fundamenten van deze handelsactiviteiten zijn zeer solide gebleken. Samen met LichtBlick en Nordgröön blijft Eneco focussen op het groeiperspectief in de Duitse markt om zo een verticaal geïntegreerd bedrijf te creëren, inclusief consumenten en zakelijke klanten, met eigen en gecontracteerde duurzame-productiemiddelen en met flexibele productiemiddelen voor balanceringsdoelen.

België

In 2022 lag het werkelijke productievolume van windenergiefaciliteiten in onze portefeuille (in eigendom en gecontracteerd) vanwege minder wind onder het langjarig gemiddelde. Dit was vooral in België problematisch, omdat daar de subsidieniveaus voor de duur van een jaar waren afgedekt en het productietekort op de markt moest worden teruggekocht tegen de zeer hoge marktprijzen van 2022. Dit had een hoge financiële impact. De subsidiemethode is onderwerp geweest van vele gesprekken tussen de duurzame-energiesector en het Belgische kabinet. Dit heeft geleid tot een akkoord om de subsidie in de toekomst (vanaf 2024 of 2025) te baseren op de kortetermijnprijsindex.

Research & Development (R&D)

Eneco's belangrijkste R&D-inspanningen zijn gericht op het vermogen om vraag en aanbod van elektriciteit en onze duurzame assetportefeuille in realtime te optimaliseren en in evenwicht te brengen; ontwikkeling van groene waterstofinstallaties en afzetmarkten; digitale inzichtdiensten voor energieverbruik waarmee onze klanten hun energieverbruik kunnen beheren en verminderen.

Een uitzonderlijk jaar

Het jaar 2022 was een uitzonderlijk jaar voor de energiemarkten, met grondstoffenprijzen die recordhoogten bereikten als gevolg van de geopolitieke ontwikkelingen na de Russische inval in Oekraïne. Deze prijzen dreven het risico op het totale portfolio flink op en hadden een sterke invloed op de kapitaalbehoefte. De EU en nationale overheden hebben ingegrepen om consumenten te beschermen tegen de extreem hoge prijzen die het gevolg waren van deze marktomstandigheden.

De meest in het oog springende maatregelen waren de invoering van allerlei compensatiemaatregelen op nationaal niveau, voornamelijk voor consumenten. Deze waren gericht op het betaalbaar houden van energie voor huishoudens en op de door de EU ingestelde prijsplafonds voor gas en voor 'inframarginale inkomsten' (een prijsplafond voor duurzame productiemiddelen). Deze ingrepen hadden echter een beperkter effect op de markt dan beoogd, omdat ze grotendeels pas werden ingevoerd toen de groothandelsprijzen alweer aan het dalen waren na de absolute piek die werd bereikt in september, na de explosies bij de pijpleidingen Nordstream 1 en 2. Dankzij de hoge volumes geïmporteerd LNG, vooral uit de Verenigde Staten, de hoge vulstand van de Europese gasopslagfaciliteiten en de zachte winter daalden de prijzen nog verder. De termijnprijzen voor 2023/2024 zijn op moment van publicatie van dit verslag echter nog steeds hoger dan voor de oorlog in Oekraïne.

Door de hoge prijzen en prijsschommelingen in de markt nam de kapitaalbehoefte van Eneco sterk toe. De marginvereisten (zowel voor de initiële marge als de variatiemarge) voor gebruikers van de Europese elektriciteits- en gasbeurzen (zoals EEX en ICE Endex) werden aanzienlijk verhoogd. Marktpartijen eisten grotere zekerheden van tegenpartijen in verband met de sterk fluctuerende prijzen in 2022. Met deze marginvereisten dekken marktpartijen zich in tegen het risico dat hun tegenpartijen niet aan hun verplichtingen voldoen. De hogere marginvereisten hadden ook tot gevolg dat er beduidend minder nieuwe (meerjarige) vaste-prijscontracten aan klanten werden aangeboden.

WINGAS

De energiecrisis en de daarmee gepaard gaande prijsstijging op de groothandelsmarkt hebben geleid tot een stijging van het risico van Eneco ten opzichte van een aantal wederpartijen. In anticipatie hierop hebben wij in januari 2022 een kredietverzekering afgesloten die dit risico afdekte.

Daarnaast bestond in de eerste maanden van 2022 de kans dat het in 2011 gesloten contract tussen Eneco en WINGAS (een dochtermaatschappij van Gazprom Germania) niet meer uitgevoerd zou mogen of kunnen worden vanwege sancties, vanuit Nederland danwel vanuit Europa. Zo'n 10-15% van Eneco's gas wordt geleverd onder dat contract. In 2022 heeft dit grote aandacht van Eneco gekregen, uiteindelijk is dit risico weggenomen door de Duitse overheid, die het eigendom van Gazprom Germania – en daarmee indirect van WINGAS – heeft overgenomen via een nationalisatie onder de naam SEFE (Securing Energy for Europe).

Marginvereisten

De toegenomen prijsvolatiliteit op de groothandelsenergiemarkt en de hogere groothandelsprijzen hebben er samen voor gezorgd dat er meer onderpand gestort moest worden bij het aannemen van een positie op de commoditybeurzen (*initial margin*) en dat er dagelijks significante bedragen bijgestort (of ontvangen) werden om het verschil in contractprijs en marktprijs te dekken (*variation margin*). Beide typen margining hebben een materiële invloed gehad op alle bedrijven in de groothandelsenergiemarkt, inclusief Eneco. Door middel van optimalisatie van de totale groepsportefeuille is Eneco in staat gebleken om de marginvereisten relatief onder controle te houden.

Regulatoire ontwikkelingen

De energiecrisis heeft geleid tot nieuwe doelstellingen in het energiebeleid van de EU. Daarin staan consumentenbescherming en leveringszekerheid centraal. Een belangrijke maatregel in Nederland was de invoering van het prijsplafond voor het jaar 2023, waarmee de prijs van elektriciteit en gas voor consumenten is gemaximeerd. De EU wil (tijdelijk) het producentensurplus verschuiven naar het consumentensurplus door middel van heffingen op de productie van elektriciteit in combinatie met subsidies voor energieverbruik. Ook wordt gestreefd naar het loskoppelen van de gas- en de

elektriciteitsmarkt. Daarnaast heeft de EU per 1 december 2022 de zogenoemde Inframarginal Revenue Cap geïntroduceerd. Hiermee moeten lidstaten inkomsten uit de productie van elektriciteit afkomen wanneer de prijs boven de € 180 per MWh komt. Nederland, België en Duitsland hebben ervoor gekozen om de heffing te laten ingaan vanaf een prijs van € 130 per MWh. Het is de bedoeling van de EU dat deze heffing tijdelijk is en na 30 juni 2023 niet meer van toepassing is.

Verder heeft de EU een Market Correction Mechanism ingevoerd voor gas. Als de gasprijs op de TTF (Title Transfer Facility, de Nederlandse handelsplaats voor gas) boven de € 180 komt en € 35 hoger is dan de prijs van LNG, wordt de handel in gas stilgelegd. Deze maatregel blijft in 2024 van kracht.

Beschikbaarheid gas

Gedurende 2022 zijn er in de sector in heel Europa zorgen geweest over de continuïteit van de gasvoorziening. Ook Eneco heeft zich voorbereid op een scenario waarin de gasvoorziening vanuit Rusland richting Europa ernstig verstoord zou raken, ofwel als gevolg van sancties vanuit Europa of vanuit Rusland, ofwel door fysieke problemen die hadden kunnen ontstaan (denk hierbij ook aan de sabotage van de Nordstream-pijpleidingen). Op Nederlands niveau zijn voorbereidingen getroffen voor een dergelijke situatie, zoals het verfijnen van het Bescherm- en Herstelplan Gas (BH-G). Op Europees niveau zijn de mogelijkheden om LNG te importeren in Europa enorm toegenomen en zijn vanuit de EU verplichtingen ingesteld om de gasopslagen voldoende te vullen.

Tegen het einde van 2022 begon de situatie rond de gasvoorziening in Europa voor de winter van 2022/2023 er comfortabeler uit te zien. Europese landen overschreden hun door de overheid opgelegde opslagdoelen om begin november voor 80% vol te zitten.

Tegelijkertijd was het weer aan het begin van de winter mild. Door veranderd gedrag werd het gasverbruik significant verminderd door energiebesparingen van consumenten en bedrijven, zowel als reactie op de hoge prijzen als vanuit publiek bewustzijn.

Financiële resultaten

Eneco is overgestapt op het financiële boekjaar van haar grootste aandeelhouder Mitsubishi Corporation, dat loopt van 1 april tot en met 31 maart. Dit betekent dat Eneco dit jaar verplicht is om eenmalig cijfers te publiceren over een verlengde verslagperiode van 15 maanden (1 januari 2022 tot en met 31 maart 2023, in de rest van dit hoofdstuk de verslagperiode of 15-maandsperiode genoemd).



Stabiele resultaten in een turbulente verslagperiode

De verslagperiode werd gekenmerkt door de energiecrisis. Eind 2021 zijn de prijzen op de energiemarkt gaan stijgen, en dit kwam in een stroomversnelling na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne. Daarmee zijn de risico's voor energiebedrijven toegenomen. Het tekort aan gas in de Europese markt is grotendeels gecompenseerd door inkoop van extra vloeibaar gas (LNG) en lagere consumptie door klanten als direct gevolg van de hoge prijzen. Ook de zachte winter had een positief effect.

Doordat steeds meer duurzame energie wordt opgewekt, zowel door Eneco als door klanten zelf, neemt de kans op prijsfluctuaties toe. De productie van meer duurzame energie is enerzijds positief; het is goed voor onze planeet. Anderzijds zijn zowel door de afhankelijkheid van wind en zon als door de sterk gestegen prijzen de financiële risico's voor energiebedrijven veel groter geworden. Als leverancier dient Eneco een overschot in het aanbod van elektriciteit weg te werken, maar op dit soort momenten zijn de prijzen vaak laag. Als er te weinig aanbod is, dan zijn de prijzen om in te kopen juist hoog. In de gevallen waarin onze klanten een prijs betalen die al vaststaat, ligt het financiële risico bij Eneco. Eneco kan dit risico beperken dankzij jarenlange ervaring op de markt en doordat we over windparken en energiecentrales kunnen beschikken die we kunnen af- of bijschakelen wanneer dat nodig is (zogenoemde 'flex assets'). Daarnaast investeert Eneco in batterijoplossingen en zijn er plannen om in de toekomst ook in waterstofinstallaties te investeren, die kunnen helpen om vraag en aanbod bij elkaar te brengen.

De risico's nemen toe voor alle energiemaatschappijen, en zij leveren ook weer energie aan elkaar. Wanneer een van deze partijen in financiële problemen komt, kan dit ook een risico zijn. Dit tegenpartijrisico werd uitgebreid beschreven in het tekstkader 'een uitzonderlijk jaar', op de voorgaande pagina's. Daarnaast vindt steeds meer handel plaats via de beurzen. Zowel bij onderlinge levering als bij handel via de beurs worden steeds grotere zekerheden verlangd in de

vorm van bankgaranties of vooruitbetalingen, het zogenoemde margining, waarmee bedragen tot enkele honderden miljoenen gemoeid kunnen zijn. Jarenlange ervaring met het afstemmen van risico's, de gezonde financiële situatie en de rugdekking van sterke aandeelhouders zorgen ervoor dat Eneco goed in staat om deze risico's te beperken en aan haar financiële verplichtingen te blijven voldoen.

Ondanks deze moeilijke omstandigheden heeft Eneco in de afgelopen periode een goed financieel resultaat behaald dat bijdraagt aan het vertrouwen en de leveringszekerheid. Dit stelt Eneco in staat om verder te investeren in de energietransitie en haar klimaatambities te realiseren binnen de grenzen van de 1,5 graad opwarming te blijven, zoals vastgelegd in het One Planet Plan.

Gewijzigd boekjaar

Vanwege de overstap naar een nieuw financieel boekjaar is Eneco verplicht om cijfers te publiceren over een periode van 15 maanden, terwijl de vergelijkende cijfers de 12 maanden van het kalenderjaar 2021 bestrijken. Hierdoor zijn de cijfers van deze verslagperiode niet een-op-een te vergelijken met die van de vorige verslagperiode. De verschillen in de resultatenrekening tussen de verslagperiode en de vergelijkende cijfers over 2021 worden in belangrijke mate verklaard door '3 maanden extra'. Om de resultaten beter te kunnen duiden worden in dit hoofdstuk ook de cijfers vermeld voor de periode 1 april 2022 – 31 maart 2023, in de rest van dit hoofdstuk pro forma boekjaar genoemd. Op deze cijfers is geen accountantscontrole toegepast. De winstvergelijking met het kalenderjaar 2021 is geflatteerd omdat in de 15-maandsperiode tweemaal een eerste kwartaal is inbegrepen. Vanwege seizoenseffecten behaalt Eneco in het eerste kwartaal traditioneel het grootste deel van het jaarresultaat. Dit komt onder meer doordat de exploitatiekosten gedurende het jaar min of meer stabiel zijn, maar:

- de volumes geleverd gas en geleverde warmte zijn in de winter veel hoger dan in het tweede en derde kwartaal;
- in de wintermaanden waait de wind veel harder dan in de zomer, waardoor Eneco in de winter meer zelf-geproduceerde elektriciteit kan verkopen.

Bij gelijke kosten, maar meer verkopen en productie ligt het resultaat in het eerste kwartaal dus hoger dan in de andere kwartalen.

Resultatenrekening in € mln	15-maands verslagperiode	pro forma boekjaar 2022	2021
Totale opbrengsten	13.219	10.779	5.211
Bruto marge en overige opbrengsten	2.040	1.627	1.224
Exploitatiekosten	1.071	885	652
EBITDA	969	743	572
Afschrijvingen en waardemutaties	480	398	350
Bedrijfsresultaat (EBIT)	380	395	222
Winst na belastingen	396	272	209
als percentage van de omzet	2,9%	2,5%	4,0%

5-maands verslagperiode: 1 januari 2022 t/m 31 maart 2023

Pro forma boekjaar 2022: 1 april 2022 t/m 31 maart 2023 (geen accountantscontrole toegepast)

Vergelijkende cijfers 2021: 1 januari 2021 t/m 31 december 2021

Een stabiel resultaat

De omzet is in de 15-maandsperiode uitgekomen op € 13,2 miljard. In het pro forma boekjaar van 1 april 2022 tot en met 31 maart 2023 bedraagt de omzet € 10,8 miljard. Dat is € 5,6 miljard (+107%) meer dan in kalenderjaar 2021. Deze stijging komt vooral doordat de prijzen als gevolg van de energiecrisis veel hoger waren dan de relatief lage prijzen in het grootste deel van 2021. De omzet wordt berekend op basis van het met klanten contractueel afgesproken tarief. De omzet uit handelsactiviteiten is met € 1 miljard toegenomen. De omzet uit services is met € 70 miljoen (68%) gestegen, vooral op het gebied van e-mobility.

In de pro forma verslagperiode bedroeg de churn in commoditycontracten 4,4%, voornamelijk in Nederland en Duitsland. In België nam het aantal contracten toe. Tegenover de daling in de energiecontracten stond een stijging van het aantal servicecontracten van 10% vorig jaar, vooral voor e-mobility. Dit past in de strategie om onze energiegerelateerde diensten uit te breiden.

Vanwege de hogere prijzen hebben de klanten flink bespaard op hun verbruik. De verkochte volumes gas, elektriciteit en warmte namen in het pro forma boekjaar af ten opzichte van

2021. In alle landen werd bespaard, zowel in de particuliere als in de zakelijke markt.

De bruto marge en overige opbrengsten zijn in de 15-maandsperiode uitgekomen op € 2,0 miljard. In het pro forma boekjaar bedraagt dit € 1,6 miljard, een stijging van € 0,4 miljard (+33%) ten opzichte van het kalenderjaar 2021. Deze stijging is vooral toe te schrijven aan de handelsactiviteiten, zowel in Nederland als in Duitsland. De zachte winter heeft hierin een belangrijke rol gespeeld, en ook onze flexibele bedrijfsmiddelen hebben hun nut bewezen bij het opvangen van krapte in het aanbod op het moment dat zon en wind het lieten afweten. Het nieuw aangekochte bedrijfsonderdeel Nordgröön heeft ook positief bijgedragen aan de marge. Nordgröön biedt diensten op het gebied van energieoptimalisatie, synchronisatie en integratie van duurzame energiebronnen in Duitsland door de verkoop van energie op de Duitse markt namens eigenaren van windmolens, zonneparken en biogasinstallaties. De marge op de levering van gas en elektriciteit aan klanten is in Nederland gedaald, in België vrijwel gelijk gebleven en in Duitsland wat gestegen. Het totaal van bruto marge en overige opbrengsten als percentage van de omzet is gedaald van 23,5% in kalenderjaar 2021 naar ruim 15% in zowel de 15-maandsperiode als het pro forma boekjaar.

In januari heeft de Autoriteit Consument & Markt (ACM) vastgesteld dat de winst op de huidige tarieven niet hoger is dan in eerdere jaren. De hoge prijzen die consumenten moesten betalen waren het gevolg van de hoge inkoopkosten voor de leveranciers voor gas en elektriciteit. Bovenop deze inkoopkosten moesten leveranciers ook meer geld betalen om zich te verzekeren tegen risico's op de onstuimige energiemarkt. Zoals vermeld in toelichting 2.1 bij de jaarrekening over 2022/23, verplicht de overheid energieleveranciers om, in het kader van de prijsplafondregeling, een margetoets uit te voeren voor het kalenderjaar 2023. In verband daarmee heeft Eneco een margetoets uitgevoerd voor het kwartaal eindigend op 31 maart 2023 en geconcludeerd dat de marge niet hoger was dan de maatstaf. Deze analyse is door de accountant geëvalueerd als onderdeel van de accountantscontrole over 2022. Uiterlijk in juni 2025 zal de accountant de volledige margetoets voor de periode van 1 januari tot en met 31 december 2023 controleren, volgens een in de toekomst vast te stellen controleprotocol.

De marge op de eigen productiemiddelen, zoals wind- en zonneparken, is licht gestegen, met name door uitbreiding. De windomstandigheden waren in 2022 beter dan in 2021, maar nog steeds slechter dan het langjarig gemiddelde. Hierop loopt Eneco een risico, omdat de productie al in het verleden verkocht is tegen vaste prijzen en dit tekort nu tegen hoge prijzen moet worden aangevuld. De gestegen elektriciteitsprijzen hebben relatief weinig invloed op Eneco's inkomsten uit haar zon- en windparken, omdat de productie daarvan vaak al in het verleden langjarig tegen vaste prijzen is verkocht. Voor een beperkt aantal parken dat wel voordeel had van de prijsstijgingen gold een door de overheid vastgestelde winstmaximalisatie. Eneco heeft hiervoor over de periode van 1 december 2022 (toen de maatregel is ingegaan) tot en met 31 maart 2023, € 26 miljoen aan afdracht gereserveerd.

Door de stijging van de marktprijzen is Eneco minder afhankelijk van subsidies. Nieuwe windparken worden tegenwoordig regelmatig gebouwd zonder subsidie van de overheid. Voor windparken die jaren geleden zijn aangelegd staat de overheid garant voor een vastgestelde minimumprijs. Nu de marktprijzen zijn gestegen tot boven deze minimumprijs, hoeft de overheid niet meer aan

te vullen. Dit gaat om grote bedragen: in 2020 bedroeg deze subsidie voor Eneco nog € 125 miljoen, terwijl dit afgelopen verslagperiode nog circa €13 miljoen was.

De exploitatiekosten (exclusief afschrijvingen) zijn in de 15-maandsperiode met € 419 miljoen gestegen ten opzichte van het kalenderjaar 2021, en in het pro forma boekjaar met € 233 miljoen (36%), met name doordat Eneco's activiteiten ook tijdens de energiecrisis zijn toegenomen. De kostenstijging is te wijten aan onder andere meer inflatie, toename in het aantal medewerkers, meer ondersteuning door externen, toename van het debiteurenrisico en kosten van projecten.

- De kosten van eigen medewerkers zijn in de 15-maandsperiode significant gestegen met € 120 miljoen. De kostenstijging in het pro forma boekjaar ten opzichte van het kalenderjaar 2021 bedroeg € 52 miljoen (+20%). Dat komt voornamelijk door de groei in activiteiten en de daarmee samenhangende stijging van het aantal personeelsleden van 2.970 fte in 31 december 2021 naar 3.340 fte per 31 maart 2023 (+12%). De groei was het grootst in Duitsland, waar we onze activiteiten uitbreiden, en bij het onderdeel Field Operations, dat onze klanten helpt om te verduurzamen, bijvoorbeeld door de installatie van warmtepompen. Onder de huidige omstandigheden ontvangt Eneco veel meer vragen van klanten. Om de klanten goed te woord te kunnen staan heeft Eneco verder geïnvesteerd in customer services, en is het aantal medewerkers opgeschaald. Daarnaast is het gemiddelde salaris gestegen, zowel door stijging in cao-salarissen als doorgroei van mensen.
- De kosten voor extern ingehuurd personeel zijn met € 20 miljoen (op 12-maandsbasis) gestegen; het aantal externen nam toe van 612 fte per 31 december 2021 naar 766 fte per 31 maart 2023 (+25%), mede als gevolg van een transformatie naar een meer digitale organisatie en vanwege de implementatie van nieuwe regelgeving, waaronder het prijsplafond.

- Door de hoge energieprijzen en de inflatie hebben steeds meer klanten moeite om hun rekeningen te betalen. Dit heeft ertoe geleid dat de toevoeging aan de 'voorziening dubieuze debiteuren' in de verslagperiode met € 38 miljoen, en in het pro forma boekjaar met € 24 miljoen gestegen is ten opzichte van 2021. Eneco heeft een bedrag van € 5 miljoen in het nationale Tijdelijk Noodfonds Energie gestort.
- Als grote investeerder in de energietransitie ontwikkelt Eneco veel nieuwe projecten. Helaas zijn deze projecten niet allemaal succesvol, bijvoorbeeld omdat op het laatste moment toch geen vergunning verstrekt wordt of omdat de marktomstandigheden inmiddels gewijzigd zijn of het project minder efficiënt kan opereren dan voorzien. Mede vanwege de sterk gestegen inflatie van bouw- en onderhoudskosten en de snel veranderende marktomstandigheden heeft Eneco dit jaar een aantal van dit soort tegenvallers gehad, waarvan de kosten in het boekjaar bij elkaar zo'n € 84 miljoen bedroegen.

De afschrijvingskosten zijn in de 15-maandsperiode € 139 miljoen gestegen (stijging in het pro forma boekjaar t.o.v. 2021: € 48 miljoen, +14%). De stijging in de 15-maandsperiode is toe te schrijven aan het extra kwartaal, de groei in het aantal productiemiddelen en een incidentele afwaardering op bedrijfsonderdelen van € 35 miljoen begin 2023. Deze waardeverminderingen zijn onder andere het gevolg van verslechterende vooruitzichten en toegenomen rendementseisen, vooral gedreven door de gestegen rente. Zie toelichting 13 Immateriële vaste activa in de jaarrekening voor meer informatie.

Samenvattend komt het bedrijfsresultaat (EBIT) over de 15-maandsperiode uit op € 480 miljoen (3,6% van de omzet) en over het pro forma boekjaar op € 345 miljoen (3,2% van de omzet) tegen € 222 miljoen (4,3% van de omzet) over het jaar 2021.

De netto winst van Eneco is over de 15-maandsperiode uitgekomen op € 380 miljoen (2,9% van de omzet) en in het pro forma boekjaar op € 272 miljoen (2,5% van de

omzet), tegen € 209 miljoen (4,0% van de omzet) in jaar 2021.

Op 31 maart 2023 bedroeg de solvabiliteitsratio van Eneco 32,0% (31 december 2021: 29,6%). Dit cijfer werd sterk beïnvloed door de prijzen op de energiemarkten. De hoge prijzen hebben ertoe geleid dat de waardering van de afgeleide financiële instrumenten de afgelopen twee jaar aanzienlijk is gestegen, zowel voor activa als passiva, waardoor de balans is uitgebreid. Tijdens de 15-maands verslagperiode nam het eigen vermogen toe met € 408 miljoen en daalden de rentedragende schulden (inclusief leaseverplichtingen) met € 414 miljoen. Deze factoren hebben de financiële positie van Eneco versterkt.

Investerings

De investeringen in eigen bedrijfsmiddelen en acquisities waren in de 15-maandsperiode veel hoger dan de netto winst en bedroegen € 642 miljoen, dat is 60% van de gerealiseerde kasstroom uit operationele activiteiten. Daarvan is € 330 miljoen uitgeven aan windparken: € 157 miljoen aan windparken op zee in Nederland (€ 131 miljoen voor Hollandse Kust Noord waarvan in april 2023 de eerste turbine is neergezet en dat naar verwachting in de zomer van 2023 in productie gaat, en € 26 miljoen in de voorbereiding van Hollandse Kust (West), € 126 miljoen aan windparken op land in Nederland (o.a. € 50 miljoen voor Maasvlakte II) en € 48 miljoen aan windparken op land in België. Daarnaast is er € 26 miljoen geïnvesteerd in zonnepanelen, € 124 miljoen in warmtenetten, € 38 miljoen in de (verduurzaming van de) warmteproductie en € 17 miljoen in flexibele bedrijfsmiddelen. € 57 miljoen is gestoken in immateriële vaste activa, voornamelijk in de softwaresystemen die Eneco gebruikt ter verbetering van de efficiëntie binnen het bedrijf en een betere serviceverlening aan onze klanten.

Behalve in bedrijfsmiddelen in eigendom investeert Eneco ook indirect, door een leaseverplichting of een afnameverplichting aan te gaan met een leverancier. Een voorbeeld hiervan is een gebruiksovereenkomst voor batterijen voor tijdelijke energieopslag. Onze handelsafdeling

gebruikt deze voor het op korte termijn afstemmen van de vraag naar en het aanbod van elektriciteit. Met de garantie dat Eneco langjarig voor het gebruik van de batterijen betaalt, is de leverancier in staat om de investering te doen.

Vooruitzicht

Om de energietransitie te realiseren en de klimaatdoelente halen, blijft Eneco investeren in haar mensen en in assets. Dankzij haar gezonde financiële positie is Eneco in staat om haar geplande investeringen in duurzame assets te financieren. De marktomstandigheden blijven onstabiel en moeilijk te voorspellen, net als de ontwikkelingen in de energietransitie. Tegen deze achtergrond zien wij af van het afgeven van een resultatenprognose voor het boekjaar 2023.

One Planet-resultaten

In Eneco's One Planet Plan staat het verkleinen van de impact van de mens op de aarde centraal. De energiebehoefte en het energieverbruik moeten binnen de grenzen van een leefbare planeet blijven, zodat wij in het Westen niet langer 3 aardes nodig hebben om in onze behoeften te voorzien. Eneco wil in 2035 klimaatneutraal zijn, zowel qua onze eigen uitstoot als die bij onze klanten. Wij zetten in op klanten helpen verduurzamen, meer duurzame energie opwekken, en balanceren en optimaliseren van het energiesysteem.



One Planet Plan

De opwarming van de aarde en de mondiale aantasting van de biodiversiteit gaan steeds sneller, zo blijkt uit recente wetenschappelijke inzichten. Volgens klimaatwetenschappers van de Verenigde Naties overschrijden we al ruim voor 2040 de 1,5°C opwarming van de aarde. Dit is voor Eneco aanleiding geweest om in 2021 de bedrijfsstrategie verder aan te scherpen en haar One Planet Plan te publiceren. Hiermee start een nieuw hoofdstuk in de geschiedenis van Eneco. We willen dat onze activiteiten en de aan klanten geleverde energie in 2035 klimaatneutraal zijn.

Het One Planet Plan bevat onze klimaatambitie en bijbehorende acties plus doelstellingen voor biodiversiteit, circulariteit en maatschappij. De doelen vormen de kern van onze bedrijfsstrategie en het businessplan. Strategische keuzes en investeringsbeslissingen worden getoetst aan de One Planet-doelen.

Klimaat

Leven binnen de natuurlijke grenzen van de planeet, dat is waar Eneco in gelooft en al lange tijd naar streeft. Maar helaas putten we als mensheid de aarde uit. Ecosystemen hebben geen tijd om zich te herstellen, biodiversiteit wordt bedreigd, er gaat steeds meer natuur verloren en er is een destructief effect op de leefomgeving en het welzijn van mensen. We hebben te maken met klimaatverandering, omdat er meer CO₂ aan de atmosfeer wordt toegevoegd dan de natuur kan opnemen. Als we de planeet leefbaar willen doorgeven aan volgende generaties, moeten we de aarde niet verder laten opwarmen dan 1,5°C. Om daaraan bij te dragen, hebben we in juni 2021 in ons One Planet Plan onze vernieuwde ambitie gepresenteerd om al in 2035 klimaatneutraal te zijn. Dat geldt niet alleen voor onze eigen activiteiten, maar ook voor de energie die wij leveren aan onze klanten. Het One Planet Plan bevat onze klimaatambitie en bijbehorende acties plus doelstellingen voor biodiversiteit, circulariteit en maatschappij. De doelen vormen de kern van onze bedrijfsstrategie en het businessplan. Strategische keuzes en investeringsbeslissingen worden getoetst aan de One Planet-doelen.



Biodiversiteit

**Netto positieve impact
op biodiversiteit vanaf 2025
voor alle nieuwe assets**



Maatschappij en Omgeving

**Rechtvaardige en
inclusieve performance**



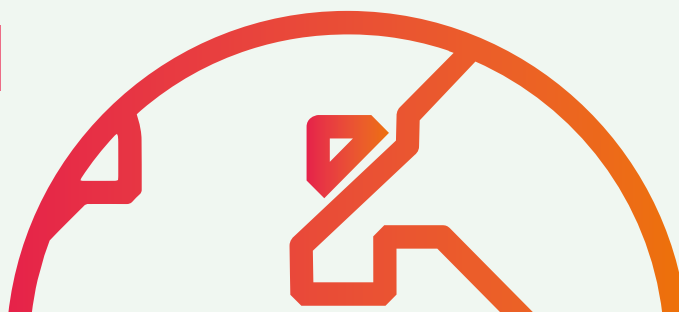
Klimaatverandering

**Klimaatneutraal
in 2035**



Circulariteit

**Circulair bedrijf
in 2050**



Klimaatneutraal in 2035

Volgens een rapport uit 2021 van het Internationaal Energie Agentschap (IEA) moet de elektriciteitssector in ontwikkelde landen al in 2035 'netto nul' uitstoot bereiken om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5°C. Ook het Science Based Targets initiative (SBTi), dat de meest recente wetenschappelijke inzichten vertaalt naar klimaatdoelen voor sectoren en bedrijven, stelt dat de CO₂-uitstoot van de elektriciteitssector en die van de warmtesector al tegen respectievelijk 2035 en 2040 nul moet naderen. Voor deze sectoren zijn al betaalbare oplossingen beschikbaar, terwijl andere sectoren zoals luchtvaart en landbouw meer tijd nodig hebben. Wij hebben daarom de ambitie om samen met onze klanten al in 2035 klimaatneutraal te zijn. We gaan hiermee sneller dan het wetenschappelijk onderbouwde 1,5°C-pad voorschrijft, omdat het mogelijk lijkt om sneller onze emissies te verminderen en om bij eventuele tegenvallers van onze reductie-inspanningen toch onder het 1,5°C-pad te blijven.

Eneco's emissiepad naar klimaatneutraal in 2035

Op weg naar nul uitstoot in 2035 streven we naar een tussendoel van 60% in 2030 ten opzichte van ons basisjaar 2019 (zie figuur). Er is voor 2019 als basisjaar gekozen, omdat dit het meest recente jaar was waarvoor resultaten bekend waren toen het klimaatplan werd opgesteld.

Bijna 90% van de CO₂-emissies komt vrij door het energieverbruik – voornamelijk aardgas – van onze klanten. Ons klimaatdoel omvat de emissies van onze hele keten: scope 1 (directe emissies), scope 2 (emissies uit inkoop van elektriciteit en warmte) en scope 3 (emissies in de keten, van leveranciers en klanten).

Versnellen kan dus alleen als we dit samen doen met klanten, de lokale omgeving en lokale partners zoals omwonenden, gemeenten, woningcorporaties en energiecoöperaties. Verbinding met alle belanghebbenden is daarom van belang. Samen met hen werken we aan betaalbare oplossingen, sociale innovaties en nieuwe participatiemodellen om de lusten en lasten van de energietransitie eerlijk te verdelen en transparanter te maken.

In 2022 zijn we er conform ons plan in geslaagd om de uitstoot in de hele keten te verlagen naar 10,0 Mton CO₂-eq (CO₂-uitstoot en uitstoot van andere broeikasgassen gemeten als CO₂-equivalent). Dat is 2,9 Mton lager dan ons koolstofbudget voor 2022, dat op 12,9 Mton CO₂-eq lag. Ten opzichte van de uitstoot van 13,2 Mton CO₂-eq in 2021 is de reductie 3,2 Mton. In 2022 was de gasverkoop 26% lager dan in 2021. Het warmere weer en de hogere energieprijzen zorgden voor een daling van het aardgasverbruik. Daarnaast is er een dalend effect door een verandering van de methodiek (het enkel meerekenen van upstream-emissies^{1,2} voor brandstoffen op aandringen van het SBTi³) en de toename van het aandeel duurzaam geleverde elektriciteit aan onze klanten. Dit aandeel steeg van 80,0% in 2021 naar 81,5 % in 2022. Dit resulteert in een lagere emissiefactor – inclusief upstream-emissies – voor de geleverde elektriciteit (74 kg in 2022 versus 101 kg CO₂-eq/MWh in 2021).

De CO₂-uitstoot van de door Eneco geleverde warmte is licht gedaald van 26,9 kg CO₂/GJ in 2021 naar 25,9 kg CO₂/GJ in 2022. Dit is voornamelijk veroorzaakt door het warmere weer, waardoor minder aardgas nodig was. Daarnaast leidden de hogere prijzen tot een daling in verbruik, met als gevolg dat er minder warmte met gasketels is geproduceerd. Dit voordeel is grotendeels teniet gedaan doordat de lagere vraag resulteerde in een relatief hoger aandeel distributieverlies.

1 Alle resultaten en ontwikkelingen in dit hoofdstuk hebben betrekking op de 12 maanden van 1 januari tot en met 31 december 2022, om schattingen in de cijfers te verminderen en om aan te sluiten bij de verplichte verslaglegging hierover.

2 Scope 3-emissies zijn verdeeld in upstream en downstream emissies. Upstream emissies zijn emissies van activiteiten in de keten voordat het product wordt gemaakt, bijvoorbeeld de emissies van de leverancier of van het transport.

3 Science Based Targets initiative: dit laat op basis van klimaatwetenschap zien hoeveel uitstoot een bedrijf moet reduceren en hoe snel, door middel van best practices. Zie ook de paragraaf 'Scores op duurzaamheid' in dit hoofdstuk.

Totale emissies

Scope 1 Directe emissies van eigen operationele activiteiten (vooral aardgasgebruik voor elektriciteitsproductie van onze centrales): 1,3 Mton CO₂-eq

Scope 2 Indirecte emissies als gevolg van ingekochte elektriciteit, stoom, verwarming en koeling voor eigen gebruik: 0,1 Mton CO₂-eq

Scope 3 Indirecte emissies van activiteiten upstream en downstream: 8,6 Mton CO₂-eq

Governance

Om de klimaatambitie voor 2035 waar te maken, werken we met een CO₂-budget dat ieder jaar verder wordt afgebouwd en waaraan de investeringsbeslissingen van Eneco worden getoetst. De hoofdpunten van onze klimaatgovernance zijn:

- **Koolstofbudget** Ons jaarlijkse CO₂-budget (in absoluut aantal Mton) is gebaseerd op minimaal voldoen aan het 1,5°C-emissiepad voor scope 1, 2 en 3, conform SBTi (zie Scores op duurzaamheid).
- **Controle en sturing** Het CO₂-budget is integraal onderdeel van de reguliere bedrijfsstrategie en het planningsproces van Eneco, inclusief de tussentijdse mijlpalen en de financiële en niet-financiële controle. Het totale absolute CO₂-budget is gealloceerd aan de afzonderlijke businessunits en neemt af tot nul in 2035.
- **Training** Medewerkers krijgen regelmatig de mogelijkheid om sessies bij te wonen waarin ze bijgepraat worden over de voortgang van het One Planet Plan en stappen die nodig zijn om de klimaatambitie waar te maken.
- **Beloning** Het beloningsbeleid voor zowel de Raad van Bestuur als alle andere Eneco-medewerkers is deels gebaseerd op het realiseren van het 1,5°C-emissiepad en het CO₂-budget op groepsniveau.
- **Investerings** De bijdrage aan de CO₂-reductie is een belangrijk criterium bij de

selectie van investeringen. Daarbij staan er duurzaamheids-KPI's in onze leningdocumentatie.

- **M&A (mergers en acquisities)** Fusies en overnames en investeringen in activiteiten die CO₂ uitstoten blijven mogelijk, mits de investering gepaard gaat met een concreet plan om de CO₂-uitstoot af te bouwen.
- **Externe rapportage** Om transparantie richting onze stakeholders te waarborgen, rapporteren we jaarlijks in het jaarverslag en aan het Carbon Disclosure Project over de voortgang en het behalen van onze klimaatdoelen.

Risico's en mogelijkheden

De energiemarkt zit midden in een transitie richting duurzaamheid en Eneco wil technologie inzetten om deze transitie te versnellen. We zien innovaties in technologie voor productie, opslag, besparing en conversie. Dit heeft uiteraard gevolgen voor ons toekomstige verdienmodel voor energieleveringen aan huishoudens en industrieën. Tijdens de energiecrisis hebben we geleerd dat de urgentie om de transitie te versnellen is toegenomen. Isolatie en andere maatregelen drukken immers de energierekening. Het risico is dat Eneco te laat of onvoldoende inspeelt op deze ontwikkelingen, waardoor ons marktaandeel onder druk komt te staan en we bijvoorbeeld onze doelen in het groeidomein innovatieve dienstverlening niet kunnen realiseren. Eneco mitigeert dit risico door innovatiebudgetten en dedicated resources beschikbaar te stellen om technologieën te beoordelen en pilotprojecten te starten. We werken samen met universiteiten en voeren marktscans uit. Op deze manier streven we naar een consistent portfolio van de beste beschikbare technologieën.

Eneco volgt de ontwikkelingen in energieregelateerde markten op de voet en onderzoekt welke nieuwe technologieën kansen bieden om conventioneel productie- en regelvermogen geheel of gedeeltelijk te vervangen en wat dit betekent voor de levering van energie in de toekomst. Zoals onze Virtual Power Plants. Wij zien kansen om te verduurzamen op het gebied van warmte, maar ook in de markt voor elektrisch vervoer.

Daarom ontwikkelen we samen met onze klanten en partners nieuwe oplossingen en businessmodellen.

De impact van klimaatverandering op het accountingproces en het opstellen van financiële verslagen

Zoals in onze strategie aangegeven streeft Eneco ernaar om in 2035 klimaatneutraal te zijn. Deze ambitie is in nader detail uiteengezet in ons One Planet Plan. Het management heeft deze ambitie vertaald in financiële en niet-financiële doelstellingen voor de korte en lange termijn. Deze dienen als input voor het operationele en het financiële planningsproces van N.V. Eneco.

Bij het nemen van investeringsbesluiten houden we rekening met externe ontwikkelingen op technologisch, economisch en juridisch vlak en met de politieke stabiliteit. We baseren deze besluiten en de toewijzing van financiële middelen daarnaast op veronderstellingen ten aanzien van de ontwikkeling van de prijzen van elektriciteit, aardgas en CO₂-emissierechten, onbalanskosten, de snelheid van elektrificatie (energievraag), de rentevoeten en de inflatie. Al deze ontwikkelingen en veronderstellingen worden ingecalculeerd in onze zakelijke planningsprocessen.

Bij Eneco maken we gebruik van onze eigen prijscurves voor het opstellen van prognoses voor de prijzen van aardgas, CO₂-emissierechten en elektriciteit. Deze curves zijn onder meer gebaseerd op marktgegevens, data en scenario's van externe analisten, overheidsbeleid en fundamentele modellering van de energiemarkt. Zowel onze eigen scenario's als die van externe partijen voorzien de volgende prijsontwikkelingen voor deze belangrijke 3 commodities:

- De aardgasprijzen beginnen langzaam te normaliseren na recentelijk extreem hoge niveaus te hebben bereikt. De verwachte prijsontwikkelingen voor de lange termijn zijn afhankelijk van de mate waarin naar netto nul uitstoot wordt gestreefd. Netto nul-scenario's gaan op de lange termijn gepaard met een sterkere afname van de aardgasprijzen dan 'business as usual'-scenario's, aangezien een CO₂-vrij energiesysteem een drukkend effect op de aardgasprijzen heeft.
- De prijzen van CO₂-emissierechten zijn in dezelfde periode gestegen als gevolg van krapte aan de aanbodkant. Er blijft daarnaast sprake van een sterke vraag als gevolg van het Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) van de EU, dat op belangrijke sectoren en elektriciteit van toepassing is, de uitfasering vanaf 2026 van kosteloos toegewezen emissierechten en de opname van de maritieme sector in het EU Emissions Trading System (EU ETS) met ingang van 2024.
- Op de korte termijn blijft er sprake van een sterke correlatie tussen de elektriciteitsmarkt en commoditymarkten. Op de middellange tot lange termijn kunnen de huidige beleidsbesluiten echter een sterke impact op deze markten hebben. Strengere doelstellingen van de EU voor het terugdringen van de CO₂-uitstoot voeren het tempo van de energietransitie verder op, voornamelijk door een snellere uitrol van vormen van hernieuwbare energie. Dit blijft een belangrijke aanjager van de energietransitie, aangezien de elektrificatie van de vraag van huishoudens en industrie de komende decennia fors zal toenemen. Daarnaast gaat een hoge penetratiegraad van hernieuwbare energiebronnen op de langere termijn gepaard met wisselende niveaus van het gebruik van energieopslag, groene moleculen en vraagsturingstechnologie.

Boekhoudkundige prognoses en oordelen van het management:

De impact van klimaatverandering en de potentiële gevolgen daarvan voor de energietransitie (inclusief wijzigingen in wet- en regelgeving) zijn relevant voor enkele van de economische veronderstellingen die ten grondslag liggen aan onze prognoses voor toekomstige cashflows. De gevolgen van deze ontwikkelingen en de mate waarin de activiteiten van Eneco daardoor zullen worden beïnvloed vormen een bron van onzekerheid. Het inschatten van de energievraag en de commodityprijzen tussen nu en 2035 is een uitdaging. Dit vraagt om een inschatting van de toekomstige ontwikkeling van vraag en aanbod, de snelheid van elektrificatie, de gevolgen van de introductie van groene waterstof, technologische veranderingen,

belastingheffingen, uitstootheffingen en andere belangrijke factoren. De werkelijke situatie zal per definitie afwijken van de veronderstellingen en de overeenkomstige verwachte scenario's. Dit zou kunnen resulteren in significante wijzigingen van de boekhoudkundige prognoses van materiële vaste activa, zoals de economische nuttige levensduur en de berekening van de gebruikswaarde en restwaarde. Dit is ook van invloed op de afschrijvingstermijnen, de timing van verplichtingen voortkomend uit de toekomstige buitengebruikstelling of vervreemding van activa en de bepaling van waardeverminderingen.

Aangezien Eneco een koploper op het gebied van duurzaamheid is, bestaat onze huidige activabasis al grotendeels uit hernieuwbare activa. Eneco is exploitant van een aantal kleinere, met aardgas gestookte warmtekrachtcentrales die deel uitmaken van onze infrastructuur voor stadsverwarming. We zijn daarnaast exploitant van twee met aardgas gestookte energiecentrales die balanceringsenergie leveren wanneer er onvoldoende windenergie en zonne-energie beschikbaar zijn. Eneco werkt momenteel aan de ontwikkeling van een duidelijke strategie ten aanzien van hernieuwbare warmtebronnen voor onze stadsverwarmingsactiviteiten. In de nabije toekomst zullen we onderzoeken hoe we de bestaande, met aardgas gestookte installaties kunnen omzetten naar groen aardgas en/of waterstof.

De biodiversiteit staat wereldwijd onder grote druk. Herstel van bossen, bodem en wetlands en meer groen in steden zijn essentieel om de effecten van klimaatverandering te beperken. Eneco wil in de energiesector voorloper zijn in het keren van het verlies aan biodiversiteit. Eneco heeft daarom als One Planet-doel dat al haar investeringsbeslissingen voor nieuwe duurzame energiebronnen vanaf 2025 een netto positief effect hebben op de biodiversiteit. Dit betekent dat, na uitvoering van de activiteiten door Eneco, de natuur zich zal herstellen tot minimaal 110% ten opzichte van de staat bij aanvang van het project. We gaan waardevolle, meer soortenrijke natuur ontwikkelen in vergelijking met wat er nu aanwezig is. Dit bereiken we door bij de ontwikkeling en exploitatie van nieuwe projecten de huidige biodiversiteit te optimaliseren. Dit kan onder andere door te investeren in natuurherstel en -ontwikkeling. Daarna volgt de beheerfase, waarin we door middel van gericht beheer de natuur volledig tot haar recht laten komen.



Biodiversiteit

De SDG's (Sustainable Development Goals) zijn 17 doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. De doelen zijn afgesproken door alle 196 landen binnen de Verenigde Naties (VN), waaronder Nederland. Eneco draagt bij aan de realisatie van deze doelen naar beste vermogen. In het hoofdstuk over ons One Planet Plan geven we inzicht in SDG 7, 11, 12, 13, 14 en 15, waarop we met onze bedrijfsvoering de meeste positieve impact kunnen vergroten en/of negatieve impact kunnen verminderen en waaraan ons aan hebben gecommiteerd.

Methode

Advies- en ingenieursorganisatie Arcadis heeft voor Eneco een aanpak ontwikkeld om voor elk project in beeld te brengen welke natuurherstelmaatregelen er noodzakelijk zijn om een netto positief resultaat voor biodiversiteit te boeken. Deze aanpak komt boven op de vereisten voor het verkrijgen van

de benodigde vergunningen. Voor het behalen van deze doelen maakt Eneco gebruik van de Biodiversity Metric, een meetinstrument dat ontwikkeld is in het Verenigd Koninkrijk. Aan de hand van veranderingen in typen habitat worden de stappen bepaald om te komen tot natuurherstel.

 	Target 7.2 Bevorderen van gebruik van hernieuwbare energie (CBS)	Doelstelling Eneco Aandeel duurzame-elektriciteitsproductie van totale levering verhogen naar 50% in 2022	Resultaat 2022 53%
 	Target 11.6 Verminder milieu-impact in steden (CBS)	Doelstelling Eneco Samen op weg naar 100% duurzame mobiliteit	Resultaat 2022 -64% minder CO ₂ -uitstoot t.o.v. 2016 (1,0 ton versus 1,9 ton CO ₂ /fte). 94% van ons Nederlandse personenwagenpark is fossielvrij.
 	Target 12.2 Duurzaam management en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen (CBS)	Doelstelling Eneco 20% circulair ingekocht in 2022 MVI-criteria voor 60% van onze nieuwe contracten (> € 50k) in 2022	Resultaat 2022 28,8% 56% (+9% tov 2021)
 	Target 13.2 Klimaatbeleid en reductie uitstoot broeikasgassen (CBS)	Doelstelling Eneco Klimaatneutraal in 2035. Ons jaarlijkse CO ₂ -budget (in absoluut Mton) is gebaseerd op minimaal consistent zijn met het 1,5°C-emissiepad voor scope 1, 2 en 3 conform SBTi	Resultaat 2022 10,0 Mton CO ₂ -eq
 	Target 14.2 Duurzaam managen en beschermen van mariene en kustecosystemen (CBS)	Doelstelling Eneco Netto positieve impact op de biodiversiteit vanaf 2025 voor alle nieuwe assets	Resultaat 2022 Natuurontwikkeling door middel van oesterprojecten en natuurinclusieve erosiebescherming, in meerdere windparken op zee.
 	Target 15.2 Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie, draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe	Doelstelling Eneco Netto positieve impact op biodiversiteit vanaf 2025 voor alle assets	Resultaat 2022 Windpark Maasvlakte 2 is uitgerust met een vogelradar, waarmee turbines kunnen worden stilgezet ter beperking van sterfte van trekvogels en lokaal broedende meeuwen.

Pilotprojecten

We starten met 6 demonstratieprojecten waarbij we gaan werken aan minimaal 110% natuurherstel. Het gaat om projecten voor de ontwikkeling van verschillende typen duurzame bronnen (zon, wind en warmte) in Nederland, België en Duitsland. Bij elk demonstratieproject maken we vooraf een inschatting van hoe we deze duurzame bron zo goed mogelijk kunnen inpassen in het landschap en hoe we de natuur en de biodiversiteit (liefst lokaal) kunnen versterken. Als het niet mogelijk of zinvol is om lokaal bij te dragen aan natuurherstel, zullen we op een andere, vergelijkbare locatie aan natuurherstel van de leefomgeving werken of een financiële bijdrage leveren voor natuurherstel. Na aanleg gaat een beheerplan in, waarin wordt beschreven hoe het natuurbeheer de volgende jaren moet worden uitgevoerd om de natuurdoelen te behalen. Daarnaast wordt via monitoring gecontroleerd of het beoogde natuurherstel ook echt plaatsvindt. Als uit de monitoringsresultaten blijkt dat we onze doelen niet gaan halen, geeft dat ons de mogelijkheid om tijdig bij te sturen.

In 2024 rondt Eneco de demonstratiefase af en besluiten we of de meetmethode kan worden gebruikt voor alle nieuwe duurzame energiebronnen. Uiterlijk in 2025 bevatten onze investeringsbeslissingen alle maatregelen die nodig zijn voor een netto positief effect op biodiversiteit bij nieuwe duurzame energiebronnen.

EcoCertified Solar Parks

Het onderzoek naar het effect van zonneparken op biodiversiteit is gestart. Samen met 25 andere ontwikkelaars van grondgebonden zonneparken is Eneco partner in het project EcoCertified Solar Parks. Verschillende beheerstrategieën, zoals maaien en begrazen, worden samen met de inrichting van zonneparken meegenomen in het onderzoek naar ecosysteemdiensten en naar zoogdieren, vogels, insecten, bodemdiversiteit en bodemkwaliteit. Daarbij wordt ook gewerkt aan een industriebreed gedragen certificering voor zonneparken, die garandeert dat het beheer en de inrichting van de parken bijdragen aan meer biodiversiteit.

Natuurontwikkeling

In het windpark op zee Borssele III & IV zijn in oktober 2020 oesterkooien geplaatst. De oesters hebben een hoge overlevingsgraad (96%) en groeien uitstekend. Ook het andere waterleven op en rond de oesterkooien doet het goed. Er zijn diverse vissoorten, krabben, schelpdieren en naaktslakjes waargenomen. In juni 2021 is in het windpark substraat met schelpmateriaal aangebracht waarop de oesterlarven zich kunnen nestelen, om een rif van platte oesters een kickstart te geven. In 2023 onderzoeken we met camera's en een environmental DNA-analyse of dit heeft gewerkt.

In windpark op zee Luchterduinen hebben we in november 2022 oesterstructuren geplaatst. Deze zijn een doorontwikkeling van het ontwerp voor Borssele III & IV en Borssele V. Ze zijn geplaatst op de erosiebescherming van 4 turbines. Deze turbines staan aan de zuidwestkant van het windpark, zodat oesterlarven zich door de rest van het windpark kunnen verspreiden. De installatie is uitgevoerd in samenwerking met Stichting de Rijke Noordzee en baggeronderneming Van Oord.

Ecowende

Eneco heeft samen met Shell in de joint venture Ecowende de tender voor het offshore windpark Hollandse Kust (west) gewonnen. Bijzonder aan dit windpark is de rol van ecologisch onderzoek en de toepassing van diverse maatregelen om mogelijke negatieve impact van een windpark in de Noordzee te verminderen en natuurversterking juist te stimuleren. Zo wordt er een innovatief rif – TreeReef – geplaatst dat bestaat uit dode laagstamfruitbomen, een restproduct met een rifachtige structuur. Dit vormt een schuilplaats voor vissen en een aanhechtingsplaats voor zeeleven. In het ontwerp van het windpark is ook rekening gehouden met een doorgang voor vogels en vleermuizen naar Natura 2000-gebied de Bruine Bank.

Onderzoek naar zwarte wiek bij windturbines

Er is een onderzoek gestart naar het effect dat het zwart verven van één wiek van een windturbine heeft op het aantal botsingen van vogels met windmolens. Eneco werkt in dit onderzoek samen met overheden en andere windenergieproducenten. In eerder onderzoek in Noorwegen is aangetoond dat door het zwart verven van één wiek van een windturbine het aantal vogels dat verongelukt met 70% afneemt. Er wordt nu op de locatie in de Eemshaven onderzocht of dit ook in Nederland zo is. De nulmeting is afgerond en in de zomer van 2022 zijn er bij 7 turbines een wiek zwart geleverd. Het onderzoek naar de effectiviteit van deze maatregel loopt tot en met 2024. Ook wordt er een aeronautische studie uitgevoerd naar de impact van de zwarte wiek op de luchtvaart.

Vogelonderzoek op de Tweede Maasvlakte

Langs de hele buitenrand van de Tweede Maasvlakte realiseert Eneco het windpark Maasvlakte 2 met 22 windturbines. Bij de exploitatie neemt Eneco, in samenspraak met opdrachtgever Rijkswaterstaat, maatregelen om de negatieve effecten op de natuur te beperken. Zo is in het windpark een 3D-vogelradar geïnstalleerd, waarmee stilstand van de turbines kan worden aangestuurd om de sterfte van trekvogels en lokaal broedende meeuwen te beperken. Met de radar kunnen we vogels in 3D volgen en hun vliegroute, snelheid en vlieghoogte vastleggen. We monitoren de effecten van het windpark op de natuur en aan de hand daarvan optimaliseren we de wijze waarop de maatregelen worden ingezet. Ook treffen we maatregelen ter verbetering van de broedomstandigheden voor de zilvermeeuw, de kleine mantelmeeuw en de visdief, en wordt onderzocht in hoeverre extra maatregelen kunnen worden genomen om de risico's op botsingen nog verder te verkleinen.



Circulariteit

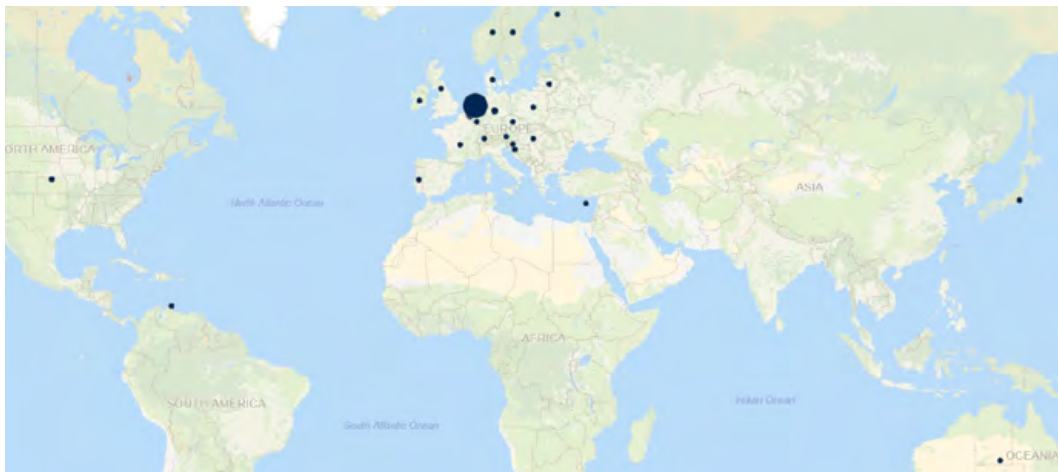
Circulariteit is 1 van de 4 pijlers waarop het One Planet Plan steunt. De pijler Circulariteit heeft betrekking op:

- **Verantwoord gebruik van materialen** met als doel om in 2050 een circulair bedrijf te zijn.
- **CSR (corporate social responsibility) due diligence** oftewel de manier waarop wij in de praktijk onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, met als doel om in 2027 in control te zijn over maatschappelijke risico's in de waardeketens.
- **Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)** met als doel de leveranciersmarkt zodanig te benaderen dat leveranciers ons helpen om onze ambities uit ons One Planet Plan waar te maken.

Met de pijler Circulariteit geven we aandacht aan hoe we verantwoord handelen in de waardeketen: van extractie tot en met einde levensduur van onze assets, producten en diensten. Hierin spelen wijzelf, onze leveranciers, de leveranciers van onze leveranciers en de gebruikers van onze producten en diensten een belangrijke rol. Het verantwoord handelen vindt plaats in de context van de grondstoffen die in onze assets en producten zitten en de mogelijke negatieve impact die onze businessactiviteiten hebben op het gebied van mensenrechten, natuur & milieu en ethisch zakendoen.

Verantwoord gebruik van materialen

Voor het realiseren van onze klimaatambitie om in 2035 klimaatneutraal te zijn, zijn we afhankelijk van materialen waarvan onze duurzame-energiebronnen zijn gemaakt. Om CO₂-uitstoot in de productieketens te reduceren en afval aan het einde van de levensduur te voorkomen, werken we aan levensduurverlenging, slimmere inzet van materialen, hergebruik en recycling. We focussen daarin eerst op de 3 waardeketens Wind, Zon en Warmte.



Geografische verdeling leveranciers

Kijken we naar de geografische verdeling van onze uitgaven, dan ligt het zwaartepunt binnen Europa en specifiek in Nederland.

Om meer inzicht te creëren in waar we vandaag de dag staan, hebben we intern een aantal pilotprojecten gedefinieerd op het gebied van de 3 waardeketens en in de verschillende levensfasen van een bron of product (ontwerp, gebruik en einde levensduur). Extern dragen we actief bij aan de *Buyer Groups*¹: circulaire windparken op land onder leiding van PIANOo en circulaire duurzame zonnepanelen onder leiding van RVO zijn onderdeel van het consortium LICHEN-BLADES² onder leiding van TU Delft. De onderzoekers gaan in gesprek met onze leveranciers om te kijken welke stappen mogelijk zijn binnen de beschikbare best practices. Tijdens de Dutch Design Week 2022 hebben we een installatie van Blade Made gesponsord waarin voorbeelden van hergebruik van windmolenwieken werden tentoongesteld.

CSR due diligence

CSR due diligence is het proces waarmee Eneco invulling geeft aan de richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), de International Labour Organisation (ILO) en de UN Guiding Principles. Eneco heeft de afgelopen jaren actief bijgedragen aan het tot stand komen van het Renewable Energy Agreement, een overeenkomst waarin is vastgelegd dat bedrijven die actief zijn in de wind- en zonne-energiesector de komende 5 jaar controle moeten krijgen over de risico's in de keten.

In dit kader heeft Eneco op 6 maart 2023 met een brede coalitie van partners het convenant getekend voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) in de sector hernieuwbare energie. De organisaties willen risico's op het gebied van mensenrechtenschendingen en milieuschade gezamenlijk aanpakken en voorkomen.

Onze eerste uitdaging is om een gedegen gap-analyse te maken van hoe ver we als bedrijf zijn in het proces van CSR due diligence. Daarnaast is het noodzakelijk om meer transparantie te krijgen in de waardeketens Wind en Zon om in samenwerkingsverband in het Renewable Energy Agreement complexe issues te kunnen adresseren. Uiteraard gebruiken we hiervoor de rapporten die al zijn opgesteld over misstanden in de waardeketens Wind en Zon. Stakeholders waarmee we in gesprek gaan of vertegenwoordigers daarvan zijn onze collega's van community engagement en businessontwikkeling van zonne-energie, EPC'ers³, vakbonden en ngo's via het Renewable Energy Agreement.

¹ Binnen een Buyer Group werken publieke en private opdrachtgevers gezamenlijk aan een gedeelde marktvisie en -strategie op het verduurzamen van een specifieke productcategorie.

² Living, Innovative materials for Circular, Hierarchically structured, Erosion resistant, Natural Blades.

³ EPC staat voor engineering, procurement en constructie. Een EPC is een bouwcontract dat wordt gebruikt voor een groot of complex project waarbij de bouw (de EPC-aannemer) een project turnkey oplevert.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Met Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) verleggen we accenten in het reguliere inkoopproces en letten we ook op sociale en ecologische criteria bij de selectie van leveranciers. Hier komen de 4 pijlers van ons One Planet Plan samen in wat we eisen van onze leveranciers. Onze inkoop is in de volgende categorieën in te delen: Assets & Equipment Services (52%), IT & Innovation (14%) en Professional Services (30%). De overige 3% is voornamelijk niet toegewezen. Partijen waarmee wij samenwerken zijn onder andere windturbinefabrikanten, EPC'ers voor zonnepanelen, aannemers voor grondwerkzaamheden, bodemonderzoekers, softwareleveranciers, juristen, schoonmakers, cateringbedrijven en consultancybureaus. Kijken we naar de geografische verdeling van onze uitgaven, dan ligt het zwaartepunt binnen Europa en specifiek in Nederland.

Minstens 90% van onze inkoopuitgaven willen wij besteden bij leveranciers die onze Supplier Code of Conduct onderschrijven (zie onze website). Van het inkoopvolume in 2022 en het eerste kwartaal van 2023 heeft 91% plaatsgevonden bij leveranciers die de code hebben getekend. Een selectie van onze leveranciers vragen we om meer inzicht in hun niveau van duurzaam ondernemen. Het percentage Leaders op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) onder onze top 50 van leveranciers ligt op 44%, waarmee we onze target van 40% hebben gehaald. Het gaat ons niet alleen om de duurzaamheid van ons leveranciersportfolio, maar ook om de duurzaamheid van de producten en diensten die we afnemen. We hebben daarom als doel gesteld dat 60% van onze contracten met een inkoopvolume groter dan € 50.000 minimaal 1 MVI-criterium moet bevatten. Voor 2022 en het eerste kwartaal van 2023 was het resultaat 56%. Dit is onder het doel van 60%, maar wel een stijging van 9% ten opzichte van 2021. Als we meer inzoomen, zien we dat 28,8% is besteed aan circulaire inkoop. De inkoopcategorie 'assets en equipmentservices' levert de grootste bijdrage aan dat resultaat. Door komend jaar nog beter te focussen op impact, verwachten we dat de andere categorieën ook een groter aandeel voor hun rekening gaan nemen. We zien overigens dat het stimulerend werkt dat we duurzaamheid vast onderdeel maken van onze

leveranciersselectie. Veel van onze leveranciers integreren duurzaamheid in hun bedrijfsvoering.

Voorbeelden van MVI

In 2022 hebben we een grote stap gezet in het reduceren van onze CO₂-emissies door een nieuw tienjarig strategisch partnership aan te gaan met Capgemini. Tegen 2030 moet er 1 megaton CO₂-uitstoot verminderd zijn door de inzet van data-engineering, digitalisering, kunstmatige intelligentie, bedrijfstechnologie en IT-platforms. Hiermee vereenvoudigen we processen die nu nog veel energie kosten.

Bij het onderhoud van onze offshore windparken maken we gebruik van CTV's (crew transfer vessels) voor het transport van servicepersoneel naar de windparken. In de tender die we hiervoor in 2022 uitschreven, moedigden we bidders aan om nieuwe, technologisch geavanceerde schepen in te zetten, waarbij de NO_x-uitstoot en het brandstofgebruik (en daarmee de CO₂-uitstoot) drijvende criteria waren voor de keuze.

In België hebben onze duurzaamheidscriteria ertoe geleid dat we voor onze tenders hebben gekozen voor een outbound telesales-partner in Turkije, die werkt aan het milieuvriendelijker maken van zijn vestigingen en die zijn bijdrage wil vergroten door te gaan samenwerken met TEMA, een ngo voor herbebossing en bescherming van natuurlijke habitats in Turkije.



Maatschappij en omgeving

Community engagement

De sociaal-maatschappelijke componenten van de energietransitie zijn onderdeel van ons One Planet Plan. Een zorgvuldige stakeholderaanpak bij onze projecten en gebiedsontwikkelingen is een voorwaarde voor het slagen van de energietransitie en de manier waarop klanten en stakeholders naar projecten kijken en daarmee naar de uitvoering van onze strategie.

De energietransitie is technisch-economisch een uitdaging, maar ook sociaal-maatschappelijk. De opinie van onze stakeholders heeft veel invloed op de acceptatie van bijvoorbeeld de warmteprojecten en de zonne- en windparken. Wij beseffen dat projecten altijd effect hebben op landschap, bewoners, bedrijven en ngo's. Om de energietransitie te versnellen, is het cruciaal dat een project zo breed mogelijk geaccepteerd wordt in de omgeving. Daarom werken we proactief samen met de verschillende stakeholders aan het integreren van hernieuwbare energiebronnen in de schaarse ruimte die er is.

Onze doelstellingen zijn:

- Eneco wordt gewaardeerd om haar aanpak in community engagement en projectcommunicatie in elk segment in de energietransitie.
- Eneco heeft succesvolle lokale partnerschappen met energiecoöperaties, maar ook met sociaal-maatschappelijke partijen, zodat de energietransitie ook hieraan een bijdrage levert.
- Eneco-medewerkers die betrokken zijn bij deze projecten en gebiedsontwikkelingen zijn getraind in community engagement en stakeholdermanagement.

Voor nieuwe medewerkers op dit gebied organiseerden we een training Strategisch Omgevingsmanagement.

Projecten

Sociaal-maatschappelijk

In de Rotterdamse wijk Bospolder-Tussendijken hebben we met de gemeente Rotterdam en woningcorporatie Havensteder ingezet op het creëren van sociaal-maatschappelijke waarde. Eneco heeft zich voor 4 jaar verbonden aan de taal- en milieucoaches. We ondersteunen hen onder andere met kennis waarmee ze energieadvies kunnen geven en energiebesparingsmiddelen bij mensen thuis kunnen aanbrengen. Ook is er een fonds voor wijkinitiatieven die een impuls geven aan opleiding en werkgelegenheid, aan het oplossen van schuldproblemen en (energie)armoede, en aan taalbevordering.

In samenwerking met de Verbindingskamer hebben we hulpverleners en budgetcoaches in Bospolder-Tussendijken getraind om mensen met betalingsproblemen en schulden te helpen. Daarnaast bemensen we een inloopsprekuren voor de inwoners en hebben we gezorgd voor korte lijnen naar de experts van Eneco.

Eneco heeft met de Beroepentuin, WijkEnergieWerkt en aannemer MVOI een pilot opgezet om 4 kandidaten met een achterstand tot de arbeidsmarkt uit de wijk op te leiden tot Isoleerder Warmte. Zij gaan daarna in de wijk het warmtenet aanleggen zodat bewoners van het aardgas af kunnen. Het doel is dat wijkbewoners in de wijk aan de slag gaan met de energietransitie.

Windmolens en windparken

In het Utrechtse gebied Rijnenburg, de gemeenten Culemborg, Beuningen, Lopik, Zwijndrecht en Weert en het windpark Ze-Bra werkt Eneco samen met een energiecoöperatie. Het windpark Weert, ontwikkeld in samenwerking met WeertEnergie, is inmiddels operationeel. Aangezien dit langdurige projecten zijn, lopen deze samenwerkingen een aantal jaar.

De volgende fondsen zijn opgericht voor onze windparken: Gries Heij Windfonds, gekoppeld aan Windpark Weert, en Gebiedsfondsen Delfzijl-Zuidoost, gekoppeld aan windpark Geefswaer-Oosterhorn. Dit laatste fonds

bestaat uit een profijt- en projectregeling, en is ons eerste hybride fonds, een vorm waarvoor mede door de omgeving is gekozen.

Bij windpark Maasvlakte 2 organiseerden we in 2022 de eerste ronde voor het fonds. Met een bijdrage kon de webcam van Strandweer.nu op het gebouw van de Reddingsbrigade op de Maasvlakte worden vervangen, waardoor recreanten op locatie een helder beeld hebben van de (weers)omstandigheden op het Maasvlaktestrand. De Reddingsbrigade Rockanje schaft met een fondsbijdrage een reddingscombinatie aan, bestaande uit een elektrisch strandhulpverleningsvoertuig en een reddingswaterscooter. Natuurvereniging Hollandse Delta gaat de biodiversiteit vergroten door de veldgentiaan terug te brengen in De Kleine Heveringen, onderdeel van natuurgebied Voornes Duin. Dit gebeurt met specialistische beheermaatregelen in het gebied. Begin 2023 is gestart met een nieuwe ronde voor initiatieven.

Bij windpark Oude Maas is samen met de lokale natuurorganisatie een natuurplan ontwikkeld voor meer biodiversiteit in het gebied. En op de Maasvlakte is de Robin Radar geplaatst. Die helpt ons om botsingen van vogels met de windturbines zo veel mogelijk te beperken. Tijdens de bouw van het windpark draait de radar op proef en verzamelt data over de vogels in de buurt. Als het windpark operationeel is, detecteert de Robin Radar vogels, zoals grote zwermen trekvogels en lokale meeuwen. Zo nodig kunnen de windmolens automatisch stilgezet worden.

Proactieve bijdrage aan wet- en regelgeving

De afdelingen die bij Eneco verantwoordelijk zijn voor regelgeving en public affairs, monitoren bestaande en toekomstige wet- en regelgeving en spelen daar proactief op in, in nauwe samenwerking met de bedrijfssonderdelen.

Een onderwerp dat van groot belang was in de verslagperiode, zowel qua complexiteit als impact op de bedrijfsprocessen, was het prijsplafond voor stroom, gas en

stadsverwarming dat geldt van 1 januari tot en met 31 december 2023. Het plafond waarborgt dat huishoudens en andere kleinverbruikers tot een bepaald gebruik niet méér betalen dan een maximale prijs voor gas, stroom en stadsverwarming. Andere belangrijke onderwerpen waren het wetsontwerp voor elektriciteit en gas (Energiewet 1.0) met nieuwe regels voor de bescherming van consumenten en een voorstel voor een nieuwe Warmtewet met een nieuw marktmodel voor gebiedsverwarming. De betreffende afdelingen hebben ook bij de overheid gepleit voor verbeteringen van het klimaatbeleid, bijvoorbeeld door meer ruimte in de SDE++ regeling voor de warmtetransitie en een betere ondersteuning van hernieuwbare waterstofproductie met elektrolyse.

In 2021 heeft de Europese Commissie het Fit for 55-pakket gepubliceerd en in 2022 bereikten de Europese Raad en het Europees Parlement politieke akkoorden over belangrijke delen van dit pakket, waaronder de aanscherping en uitbreiding van het Europese CO₂-emissiehandelssysteem (EU ETS). De aanscherping van het EU ETS zal zowel direct als indirect een positief effect hebben op de implementatie van ons One Planet Plan en Eneco's activiteiten in Nederland, België en Duitsland. Zo zullen onze wind- en zonneparken en nieuwe projecten voor elektrificatie en groene waterstofproductie baat hebben bij de eisen voor het CO₂-vrij maken van de industrie, het transport en de gebouwde omgeving. De verschillende afdelingen die verantwoordelijk zijn voor regelgeving en public affairs in de landen waar Eneco actief is, volgen deze ontwikkelingen dan ook op de voet en vertalen ze naar zakelijke kansen.

Daarnaast hebben deze afdelingen zitting in relevante organisaties, zoals de branchevereniging Energie-Nederland, de Nederlandse Vereniging voor Duurzame Energie (NVDE), de Nederlandse WindEnergie Associatie (NWEA), Holland Solar en WindEurope. Via Energie-Nederland zijn de afdelingen ook aangesloten bij de pan-Europese brancheorganisatie Eurelectric. De Belgische en Duitse collega's doen dit in vergelijkbare gremia in hun landen.

Scores op duurzaamheid

Onze klanten, investeerders en andere belanghebbenden hechten steeds meer waarde aan bewijsvoering in de vorm van ESG-ratings (Environmental, Social & Governance), benchmarks en standaarden voor duurzaamheid.

Science Based Targets initiative (SBTi)

In 2022 heeft het Science Based Target initiative (SBTi) onze 'netto nul'-doelstelling goedgekeurd voor de hele waardeketen (scope 1, 2 en 3) op basis van het 1,5°C-traject vanaf basisjaar 2019. Wij behoren tot de eerste groep bedrijven die SBTi-goedkeuring krijgen voor hun netto-nuldoelstelling.

Het SBTi is een wereldwijde organisatie die bedrijven in staat stelt ambitieuze doelen voor emissiereductie vast te stellen in overeenstemming met de nieuwste klimaatwetenschap. Het heeft tot doel bedrijven over de hele wereld aan te moedigen hun uitstoot tegen 2030 te halveren en tegen 2050 netto nul emissies te bereiken. Het initiatief is een samenwerking tussen het Carbon Disclosure Project (CDP), het Global Compact van de Verenigde Naties, het World Resources Institute (WRI) en het Wereld Natuur Fonds (WWF).

Platinum van EcoVadis

EcoVadis beoordeelt hoe een bedrijf scoort op milieu, arbeid en mensenrechten, ethiek en duurzaam inkoopbeleid. In 2021 ontving Eneco de Platinumwaardering van EcoVadis. Alleen de top 1% van de best scorende bedrijven in een branche op het gebied van duurzaamheidsprestaties ontvangt deze score. Eneco heeft haar beoordeling over 2022 uitgesteld in verband met de verandering van ons boekjaar, omdat het jaarverslag en belangrijke bron is voor het beantwoorden van de vragenlijst van EcoVadis.



Sustainalytics

Sustainalytics beoordeelt Eneco met een laag Environmental, Social & Governance (ESG)-risico, van 18.7 (in 2021). Het bureau beoordeelt het algemene management van materiële ESG-kwesties door Eneco als 'sterk'. Met onze ESG-score van Sustainalytics behoren wij tot de 10% best presterende bedrijven in onze subsector op het gebied van duurzaamheid.

Sustainalytics is een wereldwijde speler in het beoordelen van bedrijven op duurzaamheid. Dat doet zij op verzoek van investeerders. Een ESG-rating is gebaseerd op de beoordeling van een bedrijf op het gebied van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur. Sustainalytics bekijkt in welke mate zaken als energieverbruik, klimaat, gebruik van grondstoffen, gezondheid, veiligheid en goed ondernemingsbestuur worden meegewogen in de bedrijfsbeslissingen.

Eneco heeft haar beoordeling over 2022 uitgesteld in verband met de verandering van ons boekjaar, omdat het jaarverslag een belangrijke bron is voor het beantwoorden van de vragenlijst van Sustainalytics.

CDP Climate change 2022

Eneco heeft een A- beoordeling gekregen van het Carbon Disclosure Project (CDP) op het gebied van het tegengaan van klimaatverandering. Hiermee behoort Eneco tot de leiders. De score is hoger dan het Europese regionale gemiddelde van B, en hoger dan het gemiddelde van de sector van duurzame-energieopwekking (B-).

CDP is een internationale non-profitorganisatie die bedrijven en regeringen er onder meer toe aanzet om hun broeikasgasemissies te verminderen. CDP maakt al ruim 20 jaar de klimaatvoetafdruk en -ambities van bedrijven inzichtelijk. De organisatie vraagt gedetailleerde informatie op en kent vervolgens een score toe van D tot en met A. In 2022 namen wereldwijd meer dan 18.700 bedrijven deel aan CDP.

Enthousiaste en vitale medewerkers

Na opluchting en ontspanning aan het einde van de coronabeperkingen bracht 2022 nieuwe uitdagingen voor onze mensen. De oorlog in Oekraïne en de daaropvolgende energiecrisis leidden tot forse werkdruk in veel bedrijfsonderdelen en toenemende agressie naar personeel. We boden ondersteuning om deze nieuwe omstandigheden het hoofd te kunnen bieden. Komend jaar investeren we nog meer in een mensgerichte organisatie.





Omgaan met de energiecrisis

De forse stijging van de energieprijzen heeft impact gehad op ons allemaal: op klanten, medewerkers en de organisatie. Nieuwe regelgeving en uitdagingen in de markt leidden tot hoge werkdruk in teams die belast zijn met onder andere het inrichten van het prijsplafond, energie-inkoop, risicomanagement en klantcontact. Ook op individueel niveau zijn de financiële zorgen soms groot. Om klanten te kunnen blijven bedienen, hebben we aandacht voor onze eigen medewerkers. We helpen ze met informatie, training en waar nodig extra hulp om grip te houden op hun financiële en mentale gezondheid. Verder bieden we support in het omgaan met agressie, het beantwoorden van moeilijke vragen en het voeren van gesprekken waarin de emoties hoog oplopen, aan de telefoon en in de thuisomgeving. We bieden producten voor thuis en geven korting op onze eigen duurzame producten en hebben een Sociaal Fonds opgericht voor steun bij directe nood.

Formaliseren van het hybride werken

Gedurende het boekjaar hebben we in hybride vorm gewerkt: 40% thuis, 40% op kantoor en de resterende 20% naar eigen voorkeur, thuis of op kantoor. Uit onze evaluaties van april, juni en november 2022 blijkt dat we hiermee een goede balans treffen. We boeken voortgang op de vier kerndoelen die we voor de toekomst van ons werk essentieel vinden:

- Duurzaamheid: we zijn gemiddeld 45% op kantoor tegen ruim 75% vóór COVID en verlagen daarmee de CO₂-uitstoot gerelateerd aan ons woon-werkverkeer.
- Diversiteit en connectie op kantoor: 66% van onze mensen voelt zich (zeer) verbonden met alle collega's in de organisatie, tegenover 41% tijdens de corona-lockdowns.
- Goede werk-privébalans: 78% van de medewerkers vindt dat we met ons 40-40-20-model een goede balans treffen tussen werk en privé, kantoor en thuis.
- Effectieve manier van werken: dit beeld is niet eenduidig; er zijn ook teams en

individueel die aangeven zich op kantoor minder goed te kunnen concentreren of minder effectief te zijn. Wel wordt de kwaliteit van de samenwerking op kantoor als hoger beoordeeld.

Per 1 april 2023 gaan we het hybride werken volgens het 40-40-20-model formaliseren als onze nieuwe manier van werken.

Transformeren en een cultuur die dat mogelijk maakt

We willen een klimaatneutraal en digitaal bedrijf zijn. Daarbij hoort een mensgedreven cultuur die ons helpt om dat te realiseren. Onze waarden '*Drive the change*', '*Deliver the plan*' en '*Make each other successful*' zijn daarbij ons fundament voor houding en gedrag. We hebben op dat gebied in 2022 stappen gezet: we werken hard aan het realiseren onze ambities voor diversiteit en inclusiviteit (D&I), we ontwikkelen een nieuw (Perform&Grow) performance proces, onze interne communicatie is een reflectie van onze waarden en we sturen gericht op onze eNPS (employee Net Promoter Score).

In het afgelopen jaar zijn we gestart met het inrichten van een digitale organisatie en komend jaar zetten we vervolgstappen. Binnen onze cultuur willen we leren om nog meer keuzes te maken, om te gaan voor gezamenlijk succes en moeilijke issues sneller op tafel leggen, zodat we daarna direct verder kunnen. Zo bouwen we aan een mensgerichte organisatie en een veilige omgeving waarbinnen iedereen zichzelf kan zijn en met energie en plezier kan werken aan onze ambities.

Diversiteit & inclusiviteit

Bij het versterken van onze cultuur hoort ook het benutten van onze diversiteit en onze verschillen. Willen we de energietransitie versnellen, dan moeten we meer met elkaar in verbinding staan, onze krachten bundelen en eenieders talent ten volle benutten. In 2022 lag de focus op het gebied van diversiteit en inclusiviteit (D&I) op een transformatie van bewustwording naar bewuster handelen. Er zijn aan D&I gerelateerde netwerken ingericht, zoals het vrouwen netwerk en de D&I-ambassadeurs. En we ontwikkelden een intern

mentorprogramma voor vrouwelijk talent, dat in 2023 van start gaat. Tegelijkertijd zorgt de focus op D&I voor het verbeteren van een open dialoog en faciliteert het ook het gesprek over een veilige en inclusieve werkomgeving. We zetten in op het vergroten van kennis en bewustzijn door interactief leren en handelingsperspectief te bieden (hoe te acteren). Bijvoorbeeld door gaming in de vorm van de uitrol van een in eigen beheer ontwikkelde D&I game op de thema's gender en etniciteit, die interne teams kunnen spelen. Daarnaast verbinden we medewerkers met elkaar op uiteenlopende D&I-thema's door middel van events, acties en informatie zoals bijvoorbeeld een D&I movie night.

Op de leidinggevende posities onder de Management Board (N-1 t/m N-4) is ondanks onze inspanningen geen groei te noteren. 30,9% van het submanagement is vrouw, versus 30,2% eind 2021. De ambitie om begin 2024 op de gewenste 37% uit te komen is zeer uitdagend.

Beleid voor gender-evenwicht

In 2022 heeft Eneco besloten om haar beleid voor het evenwicht tussen genders (gender balance) te formaliseren en uit te breiden naar de Management Board en de Supervisory Board. Eneco heeft passende en ambitieuze doelen gesteld in de vorm van een streefcijfer om meer evenwicht te krijgen in de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in de Management Board en de Supervisory Board en op leidinggevende posities.

	Aantal plaatsen 2022 ¹	Startdatum	Streefcijfer	Streefjaar
Management Board	6	2022: 33% vrouw / 67% man	50%	Eind 2025
Supervisory Board	7	2022: 14% vrouw / 86% man	29%	Eind 2025
Management	421	2021: 30% vrouw / 70% man	37%	Eind 2023

1 Stand per 31 maart 2023.

Om deze doelen te bereiken, starten we bijvoorbeeld met het specifiek werven van vrouwen. We monitoren voortdurend op evenwicht tussen genders. Dit een belangrijk onderwerp in ons talent- en bevorderingsbeleid.

In de Management Board is het gender-evenwicht sterk verbeterd. In 2021 was nog 100% man en 0% vrouw. In 2 jaar tijd hebben we voor de 2 ontstane vacatures vrouwelijke bestuurders kunnen verwelkomen, waardoor de verhouding in de Management Board is verschoven naar 67% man en 33% vrouw. Een groei waar we trots op zijn.

Bij het vervullen van een vacature van een 'aandeelhoudersplaats' in de Supervisory Board in 2022 zijn we gaan zoeken naar een vrouw. De geschikte vrouwelijke kandidaat bleek vanwege andere verantwoordelijkheden niet beschikbaar voor het vervullen van deze functie in Nederland. Dit is de reden waarom de enige andere kandidaat die voldeed aan het profiel, een man, is benoemd. In de Supervisory Board is het gender-evenwicht gedurende de rapportageperiode daarom gelijk gebleven. Op de leidinggevende posities onder de Management Board is ondanks onze

inspanningen de groei minder sterk dan gehoopt.

Perform & Grow

In 2018 hebben we onze beoordelingscyclus aangepakt en omgevormd tot een continue dialoog met aandacht voor het 'wat' (doe ik de goede dingen?), het 'hoe' (doe ik ze goed?) en ontwikkeling (zit ik in mijn kracht, waar wil ik heen?). Ook hebben we de directe koppeling tussen de prestatieconclusie en verhogingspercentages van het vaste salaris afgeschaft, omdat dit onvoldoende motiveert. Dit jaar hebben we voorbereidingen getroffen om de nieuwe aanpak verder te versterken, met nog meer aandacht voor ontwikkeling en vooral ook voor het welzijn van onze mensen. Zelfreflectie en het vragen, geven en ontvangen van feedback gaan we verder stimuleren. Zo leren we en kunnen we onszelf ontwikkelen. In plaats van terug te kijken, gaan we naar een Perform & Grow-cyclus, waarin we regelmatig met elkaar in gesprek zijn en met elkaar vooruitkijken. We stellen kortcyclisch doelen vast en maken bijbehorende afspraken, zodat we wendbaar blijven en de bijdrage van onze mensen

regelmatig waarderen. We schaffen het formele beoordelen af. Begin 2023 zijn we met deze aanpak aan de slag gegaan.

eNPS

De employee Net Promoter Score (eNPS) daalde onder de moeilijke omstandigheden in het boekjaar licht van 58 naar 55. Uit het medewerkersonderzoek kwam naar voren dat de werkdruk als hoger werd ervaren als gevolg van de energiecrisis. De eNPS valt nog steeds binnen de bandbreedte van een goede werkgever (50-60). Mensen vinden de duurzame strategie het belangrijkste bij het werken voor Eneco. In de 'people views' van de verschillende bedrijfsonderdelen worden de eNPS en andere resultaten uit medewerkersonderzoek besproken en wordt gerichte actie ondernomen om sterkte punten te behouden en verbeterpunten aan te pakken, zoals de balans tussen werk en privé.

De COR werkt samen met het management van Eneco aan continue veranderingen binnen het bedrijf. We zetten steeds meer in op geleidelijkheid in plaats van grootse reorganisaties, die veel vragen van de organisatie en in het algemeen lang duren. Zo kunnen we ons beter richten op waar het om gaat: op onze klant en op de realisatie van onze strategie. Dat Eneco een goed functionerende overlegstructuur heeft, blijkt uit de toekenning van de Driehoek 3D Trofee in november 2022. Dit is de prijs voor de organisatie met het beste overleg in de driehoek medezeggenschap, toezicht en bestuur. De prijs wordt uitgereikt door de Alliantie Medezeggenschap & Governance (AMG), een samenwerkingsverband van SER, Nationaal Register, AWWN, CNV, FNV, Stichting MNO, NCD, NVMz, SBIFormaat, VCP, VNO-NCW, De Voort Advocaten Mediators en WissemaGroup.

Medezeggenschap

Medezeggenschap is belangrijk binnen Eneco. Ook dit doen we 'samen' en modern. De kern van de moderne medezeggenschap is dat bestuurders hun ondernemingsraden vroegtijdig bij elk traject betrekken. Zo ontstaat er een gezamenlijke beeldvorming van het probleem of de kans. Samen kijken we naar de verschillende opties en naar de beste keuzes. Medezeggenschapstrajecten verlopen daardoor veel sneller. We nemen betere beslissingen en het draagvlak voor een beslissing is groter.

In het boekjaar hebben de ondernemingsraden zich met alle belangrijke thema's binnen hun eigen bedrijfsonderdeel beziggehouden, zoals kleine structuuraanpassingen.

De Centrale Ondernemingsraad (COR), die samenwerkt met de Raad van Bestuur van Eneco, heeft zich in 2022 beziggehouden met een nieuw performancemanagementsysteem en met het aanscherpen en optimaliseren van het beleid voor hybride werken. Verder waren de werkdruk en een veilige werkomgeving (psychologische veiligheid en ongewenste omgangsvormen) in het boekjaar de belangrijkste thema's voor de COR. Fysieke veiligheid en diversiteit en inclusiviteit blijven thema's waar de COR ook veel aandacht voor vraagt.

Veiligheid, kwaliteit, security en ICT

In onze bedrijfsvoering willen we zorgen voor ieders veiligheid en gezondheid, in het bijzonder die van medewerkers en aannemers. Wij doen het maximale om te voldoen aan wet- en regelgeving en borgen en verbeteren de kwaliteit van onze dienstverlening, met respect voor het milieu en voor onze omgeving. Ook zorgen we voor veilige digitale systemen. Om de bedrijfscontinuïteit te garanderen voor onze stakeholders, werken we continu en ketenbreed aan verbetering. Fysieke, psychologische, sociale en digitale veiligheid, kwaliteit en milieu zijn integraal onderdeel van onze werkwijze. Hierbij is ons motto: geen concurrentie op veiligheid en milieu.





Veiligheid

Veiligheid raakt vele facetten van ons werk, waaronder techniek, organisatie, processen en systemen, en ook onze gedragingen en veiligheidscultuur. Alleen samen kunnen we een veilige (werk)omgeving creëren. We bewaken en sturen onze prestaties via een aantal strategische KPI's.

NEN Veiligheidsladder

Net als eerdere jaren hebben we ook de afgelopen 15 maanden geïnvesteerd in versterking van het veiligheidsgedrag en is het bewustzijn binnen de organisatie verder gegroeid. Hierbij lag de focus op de fysieke, sociale en psychologische aspecten. Het vanuit verschillende perspectieven informeren van onze medewerkers en ons hierover positief-kritisch uitspreken past bij een proactieve veiligheidscultuur. Deze is verder geborgd in ons Eneco-DNA. Dit is extern en onafhankelijk getoetst en heeft voor de businessunits van de asset-organisatie geresulteerd in trede 4 (op een schaal van 5) op de NEN Veiligheidsladder. Andere bedrijfsonderdelen hebben deze score nog niet behaald. Trede 4 staat voor het proactieve niveau: veiligheid heeft een hoge prioriteit en zit in de vezels van het bedrijf. We continueren ons veiligheids- en cultuurprogramma waarmee we het proactieve gedrag verder borgen in onze cultuur en in het bijzonder in de kantooromgeving (inclusief de thuiswerkplek). De ontwikkelde 'safety toolkit', gericht op het versterken van de dialoog over veiligheid, zal hierin een prominente rol spelen.

RIF

De veiligheid meten we met de strategische KPI Recordable Injury Frequency (RIF)¹. In het boekjaar (15 maanden) hadden we een RIF-score van 0,27 (target 0,45). Dit is een lichte daling ten opzichte van 2021 (RIF: 0,34). Hoewel elk ongeval er een te veel is, is het resultaat beter dan ons initiële doel.

Severity rate

In het boekjaar gebeurden er 5 ongevallen met verzuim. Hiermee komt de Lost Time Incident Frequency (LTIF) op 0,68 (doel: 0,90). De 5 ongevallen met verzuim hebben geleid tot in totaal 162 verzuimdagen. Hiermee komt de zogenoemde ernstgraad (*severity rate*) op 32,4 (162/5). De ernstgraad is daarmee toegenomen ten opzichte van 2021, het was toen 5,8 (29/5).

Samenwerken in de branche

We zijn actief in branchebrede initiatieven, waaronder de Arbocatalogi voor de energiesector en Samen Veilig Werken aan Warmte. Dit biedt ons de kans om nauwer samen te werken met andere bedrijven op het gebied van veiligheid en gezondheid en zo gezamenlijk de standaarden te verhogen.

Aannemers

Ook in onze rol als opdrachtgever nemen we veiligheid zeer serieus. Hierbij is samenwerking met onze leveranciers, aannemers en partners essentieel. Ten behoeve van een proactief veilige werkomgeving zijn we gestart met het contractor safety programma met als doel het aantal ongevallen verder te reduceren en het veiligheidsbewustzijn in de hele keten naar een hoger niveau te brengen. Alleen als aannemers en medewerkers betrokken zijn en proactief handelen, kunnen we succesvol werken aan een proactief veilige werkomgeving.

¹ De RIF (Recordable Incident Frequency) is het voortschrijdend gemiddelde aantal letsels met verzuim, vervangend werk of medische behandeling per 200.000 gewerkte uren, exclusief EHBO-gevallen. Het is gebaseerd op het aantal registreerbare letsels dat in de verslagperiode is geregistreerd en het aantal geregistreerde fte's per einde van het boekjaar. De reikwijdte van deze KPI is alle letselschade die in ons systeem is geregistreerd en is afgewogen tegen onze eigen fte's (de medewerkers met een Eneco-personeelsnummer). Voor registreerbaar letsel hanteren wij de wettelijke Nederlandse definitie van een arbeidsongeval. Dit betekent dat bijvoorbeeld woon-werkverkeer is uitgesloten. De Lost Time Injury Frequency (LTIF) is het aantal ongevallen met verzuim per 1 miljoen gewerkte uren.

Ondanks onze gezamenlijke inspanningen hebben er in het boekjaar 21 ongevallen met verzuim, vervangend werk en/of medische behandeling plaatsgevonden waarbij onze aannemers betrokken waren. We volgen deze ongevallen direct op met een dialoog op de werkvloer en tussen de directie van Eneco en de directie van de betreffende aannemer, omdat we geloven dat een goed gesprek vanuit een gedeeld belang om veilig te werken de juiste weg is om een collectief veiligheidsbewustzijn te scheppen.

In aanvulling op onze strategische KPI RIF hebben we een meting gedaan op de RIF van aannemers om ons inzicht in deze ketenverantwoordelijkheid verder te ontwikkelen.

	2022	doel 2022	2021	doel 2021
RIF	0,27	0,45	0,34	0,50
LTIF	0,68	0,90	0,95	1,07

Crisisorganisatie

Als er een crisis dreigt of is, mobiliseren wij een tijdelijke crisisorganisatie die naast de staande organisatie bijeengeroepen wordt om de crisis professioneel aan te pakken. Er wordt gewerkt met een speciale vergadertechniek om snelle en goede besluitvorming mogelijk te maken.

Verschillende crises

In het 15 maanden durende boekjaar is het effect van de coronacrisis op de bedrijfsvoering afgenomen. Positieve bijeffecten als thuiswerken zijn onderdeel van het beleid voor hybride werken en worden door de organisatie bewaakt en gefaciliteerd. Vervolgens heeft de energiecrisis haar intrede gedaan. Ook deze crisis onderscheidt zich door langdurige onzekerheid, directe impact op de maatschappij en snel wisselende wet- en regelgeving. Hierdoor zagen wij onder andere een toename van agressie naar onze medewerkers en organisatie, en hebben we de benodigde beheersmaatregelen getroffen in de vorm van agressietrainingen, protocollen en technische oplossingen. Tijdens de energiecrisis zijn ook diverse overleggen in het leven geroepen in de onderneming – met deelname vanuit diverse geledingen, van management board tot specialisten – met focus op deelaspecten van de crisis, zoals

ontwikkelingen in het consumentendomein of de gevolgen van de internationale ontwikkelingen op de groothandelsmarkten zoals beschreven in het hoofdstuk over de bedrijfsresultaten.

Parallel hieraan hebben we het afhandelen van mogelijke crises door de organisatie verder kunnen professionaliseren. Alle onderdelen van de crisisorganisatie zijn goed getraind in het daadkrachtig optreden.

Kwaliteitsmanagement

QIS

Het integraal managementsysteem van Eneco, het Quality Information System (QIS), borgt en verbindt onder meer wetgeving, onze processen, risico's en beheersmaatregelen, managementsystemen en informatie met elkaar en met de organisatie. Mede hierdoor voldoen we aan de normen ISO 9001 (kwaliteit), ISO 14001 (milieu), ISO 45001 (veiligheid) en ISO 55001 (assetmanagement).

Audits en certificeringen

Een integraal auditprogramma is aanwezig om efficiënter en integraal audits te doen op het managementsysteem. Bevindingen die voortkomen uit interne en externe audits worden in het QIS geregistreerd en opgevolgd. Hiermee wordt ons managementsysteem periodiek getoetst op doeltreffendheid en efficiëntie, en als het meerwaarde biedt, maken we daarbij gebruik van onafhankelijke certificeringen. Dit leidt tot zichtbare en adequate opvolging, wat essentieel is voor het behoud van aandacht voor het continue verbeterproces. Doorontwikkeling en professionalisering helpen Eneco hoogkwalitatieve en veilige producten en diensten te leveren aan klanten en om blijvend te voldoen aan wet- en regelgeving.

Cybersecurity

Aanvallen in windturbine-industrie

Het afgelopen boekjaar is een beperkt aantal cyberbeveiligingsincidenten opgetreden en hebben geen noemenswaardig majeure incidenten plaatsgevonden. Wel werden eind 2021 en begin 2022 verschillende van onze Europese toeleveringsketenpartners in de windturbine-industrie het slachtoffer van cyberaanvallen. Dit leidde tot vertragingen bij de ingebruikname van nieuwe windparken. De aanvallen hebben geen invloed gehad op de activiteiten.

Aanscherping

Als gevolg van de genoemde aanvallen signaleerden we nieuwe bedreigingen en cybersecurityrisico's. Dit heeft geleid tot het analyseren en aanscherpen van de beheersingsmaatregelen op dit vlak. Dit bestond voor een belangrijke deel uit aanscherping van de beveiliging van de centrale IT-omgeving en operationele assets, de detectie van incidenten en kwetsbaarheden, en bewustwordingscampagnes die wij samen met onze strategische partners voeren. Ook hebben we in het kader van crisisvoorbereiding enkele cyberoefeningen gehouden waarbij scenario's zijn doorlopen en getest, bijvoorbeeld voor een crisis rond windparken op zee.

Wetgeving

De eisen vanuit Europese wetgeving voor de cyberweerbaarheid van de vitale sectoren zijn ook relevant voor Eneco als producent van energie, specifiek op het snijvlak van informatie- en operationele technologie (IT/OT). Momenteel is Eneco verplicht om in Nederland de Wet beveiliging netwerk en informatiesystemen (Wbni) na te leven en in Duitsland de IT Sicherheitsgesetz 2.0. Er is een nieuwe Europese richtlijn (NIS2-richtlijn) aangenomen die zal leiden tot een aanpassing in nationale regelgevende kaders. Wij zijn parallel gestart met het onderzoeken van certificering op het vlak van beveiligingsnormen om naast compliance ook wendbaarheid en flexibiliteit op het gebied van security-eisen te kunnen afdwingen bij derde partijen.

Herijking cybersecuritystrategie

In het laatste kwartaal van 2022 zijn we gestart met de herijking van onze cybersecuritystrategie en -roadmap

(2021-2025), inclusief de aanscherping van het Security Operating Model. De directe koppeling met de businessstrategie en de bepaling van onze strategische cybersecurityrisico's geven ons het inzicht en de slagkracht om ook voor de toekomst de cyberweerbaarheid van Eneco te kunnen blijven garanderen.

Risicomanagement

Risicomanagement draagt bij aan het op verantwoorde wijze behalen van de doelen die wij nastreven. Op basis van ons risicobeleid wegen we zorgvuldig af welke kansen en risico's er zijn. Voor de risico's wordt bepaald welke beheersmaatregelen we daarop inzetten. We toetsen de effectiviteit van deze maatregelen en optimaliseren onderliggende processen en controleactiviteiten.



Risicogovernance

De Raad van Bestuur (RvB) is verantwoordelijk voor het risicomanagement van de onderneming als geheel. Voor de inrichting van risicomanagement hanteert Eneco het 'three lines of defense'-model om een effectief risicomanagementsysteem te faciliteren. De bedrijfsonderdelen en staffuncties zijn verantwoordelijk voor de executie van de strategie en het risicomanagement ('eerste lijn'). Business Control en functionele gebieden zoals compliance en veiligheid ondersteunen de bedrijfsonderdelen vanuit de 'tweede lijn'. De afdeling Operational Risk Management is ook onderdeel van de 'tweede lijn' en zorgt voor beleidskaders en de coördinatie van het risicomanagementproces. De Internal Audit-functie ('derde lijn') toetst onafhankelijk en rapporteert de resultaten aan de RvB en de Audit en Risk Commissie van de Raad van Commissarissen (RvC).

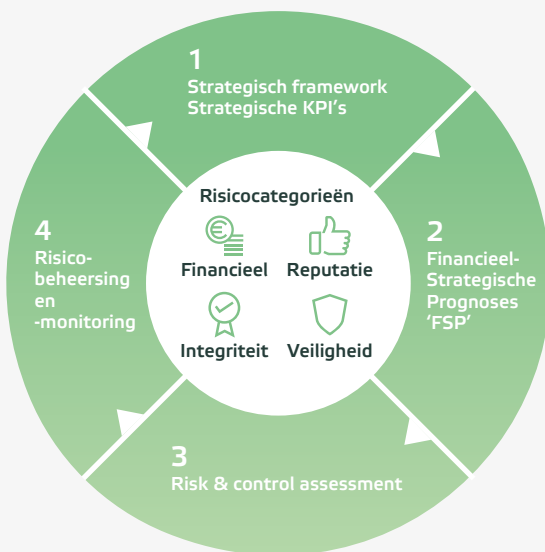
De directies van de bedrijfsonderdelen bespreken periodiek hun risico's, de risico-inschattingen en de status van maatregelen die zijn gericht op het beperken en beheersen daarvan. De belangrijkste risico's en maatregelen worden geregeld met het management besproken. Deze worden geconsolideerd voor rapportage aan de RvB en de Audit en Risk Commissie van de RvC.

Raamwerk risico- en performance-management

Het Eneco risicobeheersings- en controlesysteem (ECRS) is afgeleid van het COSO ERM 2017-raamwerk, de wereldwijde standaard voor Enterprise Risk Management. Het ECRS is gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat we onze strategische, operationele, financiële, verslaggevings- en compliandoeleinden realiseren. Dit omvat een systematische aanpak voor risico-inventarisatie, een set van beheersmaatregelen en een assessmentmethodiek waarmee het management van de verschillende bedrijfsonderdelen zelf vaststelt of de beheersmaatregelen effectief zijn. De Verklaring van de Raad van Bestuur is mede gebaseerd op de uitkomsten van het ECRS.

Risicomanagement is een iteratief en continu proces en is onderdeel van de reguliere Business Planning Cyclus. Periodiek maken de bedrijfsonderdelen een diepgaande analyse van de bedreigingen en kansen. Ook evalueren zij de uitkomsten van de self-assessments op de belangrijkste beheersmaatregelen.

Raamwerk risico- en performancemanagement



- 1. Strategisch framework**
Strategische KPI's
 - Raamwerk risico- en performancemanagement

- 2. Financieel-Strategische Prognoses 'FSP'**
 - Verwachte realisatie van strategische doelen
 - Verwachte financiële resultaten
 - Verwachte creditrating ratio's

- 3. Risk & control assessment**
 - Bruto risico-inventarisatie (risicoregister)
 - Bepaling controls
 - Bepaling van potentiële impact van risico's op financieel strategische prognoses

- 4. Risicobeheersing en -monitoring**
 - Netto risicorapportage en monitoring
 - Vaststellen of risico's acceptabel zijn en prioritering
 - Mitigerende maatregelen en opvolging

Risico- en controleactiviteiten

Operational Risk Management faciliteert de risico- en In Control-processen en evalueert de naleving van het risicomanagementbeleid en de adequate rapportage van de control-evaluaties.

De bedrijfsonderdelen werken hun risicoregister regelmatig bij. Zij brengen hierover verslag uit aan de RvB en de afdeling Operational Risk Management. De geaggregeerde data geeft inzicht in de belangrijkste risico's voor Eneco. De geconsolideerde rapportage wordt ten minste elk halfjaar besproken met de RvB en met de Audit en Risk Commissie van de RvC.

Eneco heeft specifieke risicoframeworks met normen voor diverse bedrijfsprocessen op basis waarvan de bedrijfsonderdelen hun interne beheersmaatregelen inrichten. De frameworks geven kaders aan die van invloed zijn op compliance en op financiële en operationele activiteiten. De criteria bevatten ook best practices ten behoeve van effectieve en efficiënte procesinrichting.

Over de Verklaring van de Raad van Bestuur

De Verklaring van de Raad van Bestuur is gebaseerd op de verklaringen van de bedrijfsonderdelen, de observaties vanuit Operational Risk Management, de bevindingen van de Internal Audit-afdeling en overige relevante informatie en ontwikkelingen.

De Verklaring van de Raad van Bestuur bevat het oordeel van de RvB over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Reviews en audits

Met interne en externe reviews en audits beoordelen we effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

De halfjaarlijkse beoordeling binnen de bedrijfsonderdelen en op groepsniveau resulteert in een groepsbreed overzicht van de mate van 'in control'-zijn en in discussies over de belangrijkste impactgebieden. Daarbij wordt lering getrokken uit de (proces)bevindingen en worden eventueel effectievere controles geïmplementeerd.

Internal Audit voert onafhankelijke testen uit op een selectie van de belangrijkste interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het jaarlijkse risico- en auditplan is risicogebaseerd.

Risicobereidheid

Voor elke van de risicocategorieën die Eneco onderscheidt, is de risicobereidheid bepaald.

Risico-categorieën	Impact: Laag	Impact: Midden	Impact: Hoog
Veiligheid	Letsel met vervangend werk	Letsel met verzuim of ziekenhuisopname	Eén of meerdere dode(n)
Integriteit en Compliance	Geen/bepaalde fraude mogelijk	Incidentele fraude mogelijk	Grootschalige fraude mogelijk
Financieel	< € 5 mln	> € 5 mln < € 20 mln	> € 20 mln
Reputatie en Kwaliteit	Beperkte negatieve beeldvorming bij stakeholders	Daling van vertrouwen bij stakeholders	Structurele schade bij stakeholders

Risicocategorieën	risicobereidheid
Veiligheid	Binnen Eneco is veel aandacht voor veiligheid en onze risicobereidheid is zeer laag. Ernstige voorvallen (ziekenhuisopname, dodelijk ongeval) beschouwen we als onacceptabel.
Integriteit en compliance	Eneco heeft een zero-tolerancebeleid ten aanzien van integriteits- en compliancierisico's.
Financieel	Onze risicobereidheid is in het algemeen laag, maar soms moeten we voor een risico een hogere financiële impact 'accepteren' omdat de mogelijkheid tot mitigatie beperkt is. Daarnaast kiezen we op specifieke gebieden, zoals innovatie en transformatie, bewust voor een hoger risicoprofiel. Door middel van gevoeligheidsanalyses en stresstesten stellen we vast of we voldoende robuust zijn om tegenvallers en incidenten het hoofd te bieden.
Reputatie en kwaliteit	Onze risicobereidheid ten aanzien van reputatie en kwaliteit is laag. Eventuele negatieve beeldvorming over het bedrijf proberen we te voorkomen.

De risicocategorieën en risicobereidheid passen we toe bij strategische, operationele, financiële, verslaggevings- en compliancierisico's.

Ontwikkelingen in de 15-maands verslagperiode

De ontwikkelingen in de 15-maands verslagperiode kenmerkten zich door de energiecrisis die heeft geleid tot extreme marktvolatiliteit en gewijzigde marktreglementering. De energiecrisis vormde een belangrijke stresstest van ons risicomanagementsysteem (ECRS). Ondanks ons ECRS raamwerk is gebleken dat Eneco toch kwetsbaar is voor menselijke fouten. Tijdens de crisis hebben we vastgesteld dat er op een aantal gebieden ruimte voor verbetering is, waaronder het tijdig reageren op plotselinge prijsveranderingen en de algemene IT-controle-instrumenten (en de impact hiervan op onze processen). Door de hoge sterk schommelende energieprijzen en de marktvolatiliteit was de impact van dergelijke fouten groter dan voor de energiecrisis. Er hebben zich incidenten voorgedaan met een impact die buiten onze risicotolerantie ligt. Zo hebben wij ons onbedoeld niet gehouden aan de contractvoorwaarden voor een bepaald product en een bepaalde groep klanten (Oxxio LosVast). Na ontdekking en analyse van het incident inclusief de omvang ervan, hebben we de Autoriteit Consument & Markt (ACM) proactief geïnformeerd en met de betrokken klanten gecommuniceerd en zijn onjuistheden rechtgezet in de jaarnota.

Naar aanleiding van de incidenten en de evaluatie van de controles zijn corrigerende stappen genomen en verbeteringen in onderliggende bedrijfsprocessen en bijbehorende interne controle-instrumenten doorgevoerd. De interne audit-afdeling zal nauwlettend toezien op verdere opvolging van de aanscherping van de onderliggende controle-instrumenten.

Door de volatiele energiemarkten en de wijzigingen in energieregulering verandert ons risicoprofiel. Ons geïntegreerd businessmodel – met enerzijds duurzame productie en verkoop aan klanten – betekent dat Eneco een gediversifieerd risicoprofiel heeft waarmee verschuiving van waarde binnen de waardeketens deels vanzelf wordt afgedekt. Wijzigingen en onzekerheid in energieregulering kunnen onze investeringsbereidheid en realisatie van onze groeidoelstellingen beïnvloeden. Anderzijds

biedt de trend van elektrificatie ons grote kansen gezien onze ambities en rol in de trend van decarbonisatie.

Binnen Eneco is de kwaliteit en de aantoonbaarheid van processen en beheersmaatregelen in het boekjaar verder verbeterd door middel van de risicobeheersingsmaatregelen voor operationele processen, (financiële) verslaggeving en compliance.

Gedurende het jaar hebben we een aantal tekortkomingen in de opzet en werking van onze algemene IT-controle-instrumenten geïdentificeerd, met name ten aanzien van toegangsbeheer en wijzigingsbeheer. Deze bevindingen zijn afdoende gemitigeerd en hebben niet geleid tot wezenlijke tekortkomingen, maar wel tot tijdelijke inefficiënties in onderliggende procesactiviteiten. De algemene IT-controle-instrumenten blijven een belangrijk terrein waarop er ruimte is voor doorlopende verbetering om tekortkomingen te voorkomen.

Eneco's Risk Management & Control systeem (ECRS) is onder andere ontworpen om de risico's en onzekerheden te monitoren die van invloed kunnen zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële rapportage. Omdat de aandeelhouders van Eneco (Mitsubishi Corporation en Chubu ElectricPower) beide genoteerd zijn aan de Japanse beurs, moet Eneco, als belangrijke dochteronderneming, ook voldoen aan de Japanse Sarbanes Oxley (J-Sox) regelgeving. Eneco heeft de implementatie van J-Sox afgerond, wat ons risicomanagement in ECRS verder versterkt.

Strategische risico's

Strategische risico's doen zich voor op langere termijn en beïnvloeden de haalbaarheid van onze strategische doelen. Bij de doelstellingen die we hebben gedefinieerd, onderkennen we de hierna genoemde belangrijkste strategische risico's, die niet altijd alleen maar een bedreiging inhouden, maar vaak ook aangrijpingspunt voor kansen zijn.

1. Niet behalen van CO₂-doelen

De missie van Eneco Groep is 'Duurzame energie van iedereen'. We willen koploper zijn in de energietransitie en als duurzaam energiebedrijf acteren binnen de grenzen van onze aarde (onze One Planet-ambitie), waarbij we onder het 1,5°C-pad willen blijven. Deze ambitie is vertaald naar een CO₂-reductiedoelstelling voor onze eigen bedrijfsvoering en onze klanten naar netto nul in 2035. Dit doen we onder andere door een verdubbeling van onze eigen duurzame productiecapaciteit en het opschalen van warmtepompen voor consumenten. Onze missie 'Duurzame energie van iedereen' staat centraal in al onze interacties met zakelijke klanten en stakeholders.

2. Afnemende publieke steun voor de energietransitie

De energietransitie is een maatschappelijke uitdaging. Het succes dat wij behalen bij het realiseren van onze doelen is sterk afhankelijk van de publieke opinie, zowel direct (zoals bij de acceptatie van stadswarmte door bewoners) als indirect (zoals bij de bepaling van de hoogte van stimuleringsmaatregelen door de overheid). Een van de gevolgen van de energiecrisis was een verhoogde aandacht voor duurzame alternatieven voor aardgasconsumptie en voor het zelf opwekken van stroom. Dit heeft een positief effect gehad op de publieke steun voor de energietransitie. Tegelijkertijd zorgden de hoge prijzen voor een negatieve uitstraling op de bredere energiesector.

Eneco erkent de onzekerheden die de transitie met zich meebrengt voor de klant. Onze missie 'Duurzame energie van iedereen' wil zeggen dat we proactief samen met de klant veranderingen bewerkstelligen. Verder mitigeren we dit risico door transparante communicatie naar stakeholders over de

voortgang van de uitvoering van onze strategie.

3. Toenemende onvoorspelbaarheid regelgeving

Om de energietransitie te laten slagen is een sterke, daadkrachtige overheid nodig die heldere kaders schept voor de markt. Bijvoorbeeld om de externe kosten van CO₂-uitstoot te internaliseren en zo de markt te stimuleren om te investeren in schone activiteiten en om fossiele investeringen af te bouwen. Stabiel langetermijnbeleid is daarvoor cruciaal, omdat de investeringstrajecten van bijvoorbeeld hernieuwbare energiebronnen en warmtenetten lang zijn. De overheid zal daarbij ook oog moeten hebben voor een rechtvaardige duurzame ontwikkeling waarbij ongewenste verdelingseffecten van bijvoorbeeld hoge energieprijzen worden beperkt. De energiecrisis en het maatschappelijk sentiment hebben echter ook geleid tot overheidsinterventies die de investeringszekerheid van verduurzamingsmaatregelen verslechteren. Dat vertraagt juist de energietransitie en maakt de haalbaarheid van klimaatdoelen lastiger. We zijn en blijven in gesprek met beleidsmakers, toezichthouders, ngo's en andere stakeholders om samen te werken aan rechtvaardig en effectief langetermijnbeleid om de energietransitie te versnellen.

4. Volatiele stroomprijzen die langetermijninvesteringen onzeker maken

Onzekerheid over toekomstige elektriciteitsprijzen en lagere subsidies op duurzame productie hebben een negatieve impact op de haalbaarheid van onze strategische doelen op het gebied van duurzaamheid. Prijzen van elektriciteit en groencertificaten kunnen op de energiehandelmarkten voor een aantal jaren worden vastgelegd, maar vaak niet voor de volledige levensduur. Prijsniveaus zijn op de korte en lange termijn zeer onzeker en staan onder invloed van mogelijke ingrepen in de markt door overheden.

Door internationale diversificatie spreiden we het risico. Daarnaast passen we de strategie toe om duurzame-productiefaciliteiten te bouwen samen met en op verzoek van klanten (client sources met langjarige afnamecontracten). Via hedging en structurering van handelscontracten dragen we prijsrisico's over.

5. Gebrek aan fysieke liquiditeit in de gasmarkt

Het inzetten van aardgas als een politiek wapen door Rusland heeft duidelijk gemaakt dat fysieke schaarste van aardgas in Europa een reëel risico is. We hebben dit risico gedurende de crisis nauwgezet gemonitord en beheerst door aanvullende afspraken te maken met leveranciers, klanten en andere stakeholders en we zullen dit voortzetten, ook als de energiecrisis op enig moment voorbij lijkt te zijn.

6. Toenemende impact van het weer op het resultaat

Toenemende weersinvloeden – een doorlopend fysiek risico – leiden tot schommelingen in de opbrengsten van zowel duurzame productie als warmtelevering. Door de beoogde relatieve groei hiervan in ons portfolio en het groeiend aantal weersafhankelijke energiebronnen in de markt neemt de afhankelijkheid van het weer op ons financieel resultaat structureel toe. Dit wordt gereflecteerd in het graaddagenrisico (dat de gasafnamevolumes van het klantsegment beïnvloedt) en het windvolumerisico (dat het volume van elektriciteitsproductie beïnvloedt). Met actief portfoliomanagement krijgen we grip op de stijging van deze risico's. Mitigatie van het weerrisico vindt plaats door hedging in de markt, gestructureerde overeenkomsten en het aangaan van verzekeringen.

Klimaatrisico's kunnen acuut optreden en fysiek van aard zijn. Eneco neemt mogelijk acute klimaatrisico's zoals overstromingen, stormen en hittegolven in acht, omdat die een bedreiging kunnen vormen voor de veiligheid, integriteit en beschikbaarheid van onze activa. De risico's worden geïdentificeerd en beoordeeld met behulp van scenarioanalyses, voorspellende instrumenten en stresstesten.

7. Onvoldoende nieuwe inkomstenstromen om het verlies aan gasinkomsten te compenseren

De overheid wil dat alle huishoudens in 2050 onafhankelijk zijn van aardgas, en Eneco wil dat met haar klanten al in 2035 bereikt hebben. Ook op kortere termijn zal al sprake zijn van dalende (gas)opbrengsten en marges door toenemende isolatie en de opkomst van besparende (lokale) oplossingen, zoals de elektrificatie van warmte. Wij investeren in duurzame alternatieve warmte-oplossingen. Zowel collectieve oplossingen zoals stadsverwarming als individuele oplossingen zoals warmtepompen krijgen hierbij de aandacht. Ook zetten we in op nieuwe inkomstenbronnen, bijvoorbeeld elektrisch vervoer en groene waterstof voor de industrie.

8. Niet voldoen aan de behoeften van de klant en nieuwe businesskansen missen

Door de energietransitie transformeert de klantbehoefte en vinden innovaties snel hun weg, zoals in technologie voor productie, opslag, besparing en conversie. Het risico is dat we te laat of onvoldoende inspelen op ontwikkelingen, waardoor onze klimaatneutrale ambitie en ons marktaandeel onder druk komen te staan en we bijvoorbeeld onze doelen in het groeidomein innovatieve diensten niet kunnen realiseren. Er is druk op de marge per klant en verlies van 'traditionele' energiekantencontracten. Eneco wil meerwaarde voor klanten creëren en ze helpen hun CO₂-uitstoot te verlagen. Dit kunnen we alleen als we snel en passend inspelen op de behoeftes van de klant. Binnen onze klantorganisatie werken we in zogenaamde value streams die gericht zijn op snel en wendbaar inspelen op marktontwikkelingen en klantbehoefte. Ook versterken we onze digitale vaardigheden. Daarnaast monitoren we actief de technologische ontwikkelingen binnen de energiesector en investeren we in start-ups.

9. **Onvoldoende gekwalificeerd personeel om de energietransitie te helpen uitvoeren**

Het uitvoeren van de strategie en het realiseren van de energietransitie vergen nieuwe competenties, tempo en wendbaarheid van de organisatie en onze medewerkers. Binnen specifieke vakgebieden is er schaarste aan goed personeel, bijvoorbeeld technisch personeel en mensen met digitale kennis. Eneco mitigeert schaarste aan goed personeel binnen het eigen bedrijf door proactief aandacht aan deze vakgebieden te besteden. Voorbeelden hiervan zijn onze eigen bedrijfsschool die is opgezet om technici op te leiden en de Eneco hackathons die we organiseren om IT-collega's aan ons bedrijf te binden.

10. **Leveranciersketen niet in staat om onze groeiambities te ondersteunen**

Doordat de energietransitie wereldwijd steeds sterker doorzet, neemt ook de wereldwijde vraag naar laadpalen, zonnepanelen, warmtepompen en windturbines toe. De coronacrisis heeft aangetoond dat wereldwijde aanvoerlijnen kwetsbaar zijn, ook voor de hardware die nodig is voor de energietransitie. Ook de vraag naar installatiecapaciteit neemt toe. Om leveringszekerheid te borgen en vergroten, zet Eneco in op meer lokale en langetermijncontracten en op het verstevigen van relaties met onze partners en werken we met lokale leveranciers. Daarnaast werken we samen met onze aandeelhouders om meer slagkracht te hebben op de internationale inkoopmarkten.

Klimaatgerelateerde risico's

Wet- en regelgeving

Aangezien we in een gereguleerde markt opereren, worden potentiële juridische risico's altijd in onze risicobeoordelings- en monitoringprocessen meegenomen. Deze risico's kunnen voortvloeien uit regelgeving, uit contracten met partners en klanten, of uit inbreuken op milieuvergunningen. Als risicobeheersingsmaatregel houdt Eneco de kennis over nieuwe relevante wetgeving up-to-date en wordt deze kennis en de opvolging daarop actief met belangrijke stakeholders afgestemd.

Veranderingen in Europese en/of Nederlandse regelgeving kunnen een grote impact hebben op gebieden als subsidies, CO₂-prijsstelling, marktstructurering en belastingen. Het regelgevend kader wordt aangepast aan trends als digitalisering, data, decentralisatie en de instroom van duurzame energiebronnen.

Een andere ontwikkeling op dit gebied is de Europese regelgeving in verband met het Clean Energy Package. Dit richt zich op de transitie naar hernieuwbare energie en is dus in lijn met onze strategische doelen.

Technologie

De energiemarkt bevindt zich midden in een transitie. Eneco ziet dat er innovaties plaatsvinden in technologie voor productie, opslag, besparing en conversie. Dit heeft gevolgen voor ons toekomstige verdienmodel voor energielevering aan huishoudens en industrie.

Het risico is dat we te laat of onvoldoende inspelen op deze ontwikkelingen, waardoor onze klimaatneutrale ambitie en ons marktaandeel onder druk komen te staan en we bijvoorbeeld onze doelen in het groeidomein innovatieve diensten niet kunnen realiseren.

Markt

Als duurzaam energiebedrijf wil Eneco koploper zijn in de energietransitie. Voorbeelden van belangrijke marktrisico's zijn de grote volatiliteit van energieprijzen en lagere subsidies op duurzame productie. Deze kunnen een negatief effect hebben op de haalbaarheid van onze strategische doelen op het gebied van duurzaamheid en klimaat.

Reputatie

Om ons imago te beschermen, selecteren we leveranciers en partners zorgvuldig en passen we 'ken uw klant'-criteria toe bij het accepteren van commerciële klanten, tegenpartijen en samenwerkingsverbanden.

Acuut fysiek

Hieronder vallen fysieke klimaatrisico's: we beoordelen mogelijke acute klimaatrisico's zoals overstromingen, stormen en hittegolven, omdat die een bedreiging kunnen vormen voor de veiligheid, integriteit en beschikbaarheid van onze activa. Fysieke klimaatrisico's zijn onderdeel van ons ECRS. Eneco identificeert en beoordeelt risico's met behulp van scenarioanalyses, voorspellende instrumenten en stresstesten.

Chronisch fysiek

Een belangrijk chronisch fysiek risico is de toenemende invloed van het weer op onze resultaten. De temperatuur beïnvloedt het energieverbruik van de klant (gas en warmtevraag) en de wind het productievolume. Schommelingen in volumes in combinatie met volatiele prijzen raken de financiële resultaten.

Operationele risico's

De belangrijkste operationele risico's die na mitigatiemaatregelen nog een hoge impact kunnen hebben, worden hierna toegelicht.

Risico (trend t.o.v. 2021 ↗↘↔)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
Operationele risico's		
IT-continuïteit ↑ Ongeautoriseerde toegang tot en/of wijzigingen in de IT-infrastructuur en discontinuïteit van de IT-systemen als gevolg van cyberaanvallen.	● Ondanks onze IT Security-maatregelen, de informatietechnologie en de infrastructuur kunnen we kwetsbaar zijn voor cyberaanvallen of inbreuken. Elke inbreuk kan resulteren in verstoringen in onze operatie, kan systemen in gevaar brengen en kan resulteren in downtime of lekken van persoonlijke en/of zakelijk gevoelige gegevens, wat onze reputatie nadelig kan beïnvloeden. ● Bevindingen in onze algemene IT- controls resulteren in benodigde herstel- en risicomitigerende werkzaamheden die beslag leggen op onze IT-capaciteit.	● Voortdurend implementeren van up-to-date beveiligingsprocedures en maatregelen om ons beveiligingsniveau te versterken en kwetsbaarheden voor cyberaanvallen te minimaliseren. ● Bewustwordingstrainingen aan medewerkers. ● Versterkte regie-organisatie voor de aansturing van kritieke leveranciers. ● Signalerings- en detectietechnieken op ongeautoriseerde toegang en verdachte activiteiten. ● Security-penetratietest-werkzaamheden door gespecialiseerde externe partijen.
Interrupties in de businesscontinuïteit → Incidenten en/of (ver)storingen in onze productie, opslag, distributie, levering en/of handels- en klantsystemen met negatieve impact op de operatie.	● Ongevallen met letsel of erger. ● Verspillingen. ● Problemen met databeveiliging. ● Financiële impact. ● Reputatieschade.	● Veiligheidsbeleid en -voorschriften. ● Uitvoeren van periodieke crisismanagement- en hersteltesten. ● Continuïteitsmaatregelen in het IT-landschap voor hoog-geclassificeerde IT-applicaties met een hoge BIVP-klasse (BIVP staat voor beschikbaarheid, integriteit, vertrouwelijkheid en privacy). ● Onderhoud en monitoring van Eneco's assets waaronder distributienetten en productie-eenheden conform best practices voor assetmanagement (ISO 55001).
Marktrisico ↑ Volatiele prijzen en energiemarkten.	● Gezien de hoge marktvolatiliteit, productvoorwaarden en klantenbeschermingswetten loopt Eneco een asymmetrisch prijsrisico waarbij zowel stijgende als dalende prijzen negatieve effecten kunnen hebben. <i>Bij dalende prijzen:</i> risico op toenemende concurrentie (verloop van klanten en marge) en verlies van positiemanagement door volumebijstellingen naar beneden tegen lagere prijzen. <i>Bij stijgende prijzen:</i> verlies van positiemanagement omdat er minder klanten zullen uitstromen, waardoor Eneco meer volume tegen hogere prijzen moet inkopen. ● Het aanbieden van producten met prijsgaranties of lange looptijden vergt meer kapitaal, ook om aan potentiële margeverplichtingen te kunnen voldoen. Bovendien vergroot volatiliteit het churn-risico in het retailsegment.	● Risk exposure monitoring (o.a. gevoeligheidsanalyses). ● Inkoopbeleid en productvoering aanpassen, o.a. kortere periode met vaste prijs voor retailsegment, SPOT-prijsproducten in het B2B-segment. ● Tijdig signaleren van en anticiperen op de vele inherente risico's, van belang zijnde variabelen, korte-termijngebeurtenissen en ontwikkelingen. ● Toepassen van hedge-instrumenten voor het positiemanagementrisico.

Risico (trend t.o.v. 2021 ↑→↓¹)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
Graaddagenrisico ↑ Hoge/lage vraag van klanten in een koudere/mildere winter dan normaal, in combinatie met sterk fluctuerende gasprijzen raken onze financiële resultaten.	Door de sterk gestegen fluctuerende marktprijzen was Eneco dit boekjaar gevoelig voor afnameverschillen ten opzichte van het normverbruik in de winter.	- Afsluiten van graaddagen-hedges en weersverzekeringen. - Gebruikmaken van Eneco's opslagfaciliteiten. - Portfoliomanagement en inzet van expertise op weersvoorspelling in relatie tot verwachte energievraag en -aanbod. - Toepassing van vraagstuuringsmechanismen samen met onze klanten.
Windvolumerisico ↑ Lagere productieopbrengsten van windparken dan gemiddeld vanwege weersomstandigheden (weinig wind).	Door het uitbreiden van onze windproductie neemt de invloed van het weer op de resultaten toe. Minder wind leidt tot minder inkomsten.	- Afsluiten van weersverzekeringen en windvolume-hedges. - Portfoliomanagement en inzet van expertise op voorspelling van weer in relatie tot verwachte productie van windenergie. - Sourcing van duurzame energie, deels via langjarige inkoop van derden (PPA's) in plaats van eigen windparken.
Deelnemings- en participatierisico's → Risico's van de businessperformance, beheersing en governance van onze deelnemingen, zowel minderheidsdeelnemingen (vooral ventures) als 100% deelnemingen (veelal verkregen door acquisities)	- Financieel verlies (bijvoorbeeld niet realiseren van beoogde synergievoordelen of verkoop tegen een lagere waarde). - Reputatieschade.	- Bij minderheidsdeelnemingen heeft Eneco Ventures vertegenwoordigende zetels in toezichthoudende organen van haar deelnemingen en toetst het beleid van het management op bedrijfsontwikkeling en interne beheersing, waar nodig geacht. - Eneco Ventures ontvangt periodieke financiële en niet financiële informatie van haar deelnemingen, waardoor toezicht kan worden gehouden op de ontwikkeling van het ventureportfolio. Daarnaast wordt minimaal een samenstelverklaring van een onafhankelijke accountant gevraagd bij de jaarrekening. - Het hogere risicoprofiel van ventures wordt deels gemitigeerd door de toegepaste specifieke transactiestructuur en voorwaarden (bijv. gebruik van preferente aandelen) zoals gebruikelijk in venture capital en het sturen van het rendement op portfolioniveau. - Nieuw gekochte of bestaande deelnemingen worden bij een bepaalde omvang meegenomen in het ECRS, ten behoeve van vergroting van de In Control-maturiteit en inzicht in de deelnemingen.

1 ↑ risico gestegen t.o.v 2021 ↓ risicogedaald t.o.v 2021 → risico gelijk aan 2021.

Financiële en verslaggevingsrisico's

Het proces In Control over Financial Reporting (ICFR) wordt net als andere Enterprise Risk Management-processen gewaarborgd door middel van risicoanalyse (in dit geval van verslaggevingsprocessen), implementatie van beheersmaatregelen en toetsing van de werking daarvan met (self-)assessments, monitoring, rapportage en verbetering van controleactiviteiten. ICFR is gericht op het voorkomen, het tijdig ontdekken en het corrigeren van materiële fouten in de financiële verslaggeving.

Het ECRS omvat criteria, risico's en maatregelen die specifiek zijn ontworpen om het risico van onjuiste financiële verslaggeving te beperken en om te voorkomen dat onze financiële verslaggeving onjuistheden van materieel belang bevat.

Zie toelichting 29 Financial risk management (Financieel-risicomanagement) in de jaarrekening voor een toelichting op de blootstelling van Eneco aan financiële risico's en hoe deze risico's van invloed kunnen zijn op de toekomstige financiële prestaties van de Groep.

Risico (trend t.o.v. 2021 ↑→↓)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
Financiële en verslaggevingsrisico's		
Eneco's kredietwaardigheid → Afname van (gepercipieerde) kredietwaardigheid van Eneco of rating downgrade. De liquiditeit en de kasstroom van Eneco kunnen sterk beïnvloed worden bij realisatie van marktrisico's en marginingverplichtingen, die ook de kredietwaardigheid kunnen beïnvloeden.	- Afname in bereidheid van energiehandelspartijen om dezelfde limieten voor (handels)posities te verstrekken aan Eneco, of toename in af te geven garanties en andere zekerheden door Eneco. - Slechtere condities voor toegang tot kapitaal- en geldmarkten en (beperkt) hogere rente-opslagen. - Uitdagingen ten aanzien van liquiditeit op de korte termijn.	- Sturing op contractcondities met klanten en (posities met) handelstegenpartijen en afsluiten van nieuwe contracten. - Beschikbaarheid van back-up financierings- en garantiefaciliteiten, met name te benutten in geval van volatiele marktomstandigheden. - Onze interne mandaten en toleranties bijstellen om in het geval van extreme marktbewegingen daadkrachtig te kunnen acteren. - Sterke aandeelhouders die de kredietwaardigheid van Eneco ondersteunen.
Kredietwaardigheid van klanten en leveranciers ↑ Hogere inherente risico's op mogelijke verliezen als gevolg van lagere kredietwaardigheid van klanten en leveranciers als gevolg van volatiele energieprijzen.	- Financiële risico's als Eneco vorderingen niet kan innen. - Projectrisico's als leveranciers verplichtingen niet kunnen nakomen. - Minder mogelijke partners waarmee Eneco zaken kan doen.	- Exposure monitoring en opvolging. - Kredietmandaten, beleid en opvolging. - Risicoreductie (verzekeren, overig) op enkele specifieke leveranciers waar Eneco een grote exposure heeft.
Liquiditeitsrisico ↑ De hoge volatiliteit, prijzen en het opdrogen van bilaterale handel hebben tot een toename van de margin-behoefte geleid.	Hoge margin calls kunnen tot liquiditeitsproblemen leiden.	- Monitoring en stressanalyses van margin calls. - Aanpassen van productvoering, minder vaste-prijscontracten of voor een kortere periode. - Opzetten van exchange voor fysieke deals; posities van exchange naar een bilaterale partij brengen. - Ophogen zodanig dat ook in geval van extreme situaties voldoende liquiditeit beschikbaar is.
Verslaggevingsrisico ↑ Risico's op het gebied van de interne en externe financiële planning en verslaggeving.	- Reputatieschade, claims en juridische procedures. - Niet-compliant zijn of onjuiste verslaggeving. - Ontbreken van juiste, tijdige en onderbouwde financiële stuurinformatie ten behoeve van besluitvorming door management.	- Up-to-date houden van kennis over de financiële verslaggeving en nieuwe maatregelen van de overheid n.a.v. de energiecrisis en de weerslag daarvan op de financiële verantwoording. - De interne controle- en administratief-organisatorische maatregelen, waaronder procedures ten aanzien van compliance met Eneco's accountingrichtlijnen, het melden van incidenten en de klokkenluidersregeling. - Procedures voor periodieke afsluiting, rapportage, forecasting en energiebalans.

Compliancerisico's

Zie ook het hoofdstuk Integriteit en compliance.

Risico (trend t.o.v. 2021 ↑→↓ ¹)	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
Compliancerisico		
Wijzigingen in wet- en regelgeving die onze activiteiten kunnen beïnvloeden ↑ Tijdelijke maatregelen als gevolg van de Oekraïne-crisis en hogere prijzen leiden tot verhoogde focus op de sector van zowel toezichthouders als klanten. Onder tijdsdruk aanpassen van systemen door wetwijzigingen (prijsplafond). De verduurzaming vraagt grote en langjarige investeringen. Onzekerheden of onduidelijkheden over aanpassing van wet- en regelgeving en de timing daarvan hebben grote invloed. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft het voornemen aangekondigd tot verplicht openbaar eigendom van warmtenetten. Dit beïnvloedt de warmtetransitie en onze ambities en investeringsbereidheid ten aanzien van duurzame warmte. Wetten en regels op het gebied van sancties die door de overheid zijn vastgesteld en waaraan Eneco is onderworpen kunnen het risico met zich meebrengen dat bepaalde transacties worden of zullen worden gesanctioneerd.	- Financiële impact hoger door de volatile energiemarkt en prijsniveaus. - Energiebedrijven worden meer data-intensief; de toenemende regelgeving op dat gebied verhoogt het risico. - Boetes. De op het speelveld van Eneco toepasselijke Europese en nationale toezichthouders kunnen boetes opleggen. - Juridische procedures. - Claims. - Reputatieschade. - Investeringsbereidheid. - Realisatie van groeiambitie in productiecapaciteit duurzame energie. - Het niet voldoen aan/nakomen van contractuele afspraken door derden en/of door Eneco met mogelijke financiële risico's en gevolgen.	- Constructieve dialoog met sectorgenoten en regelgevende instanties. - Awareness programma's. - Compliance- en privacy-controlframeworks bij bedrijfsonderdelen inclusief risicomitigerende maatregelen en reporting. - Up-to-date houden van kennis over (aankomende) relevante wetgeving en hier proactief op inspelen. - Controls rondom investeringsbeslissingen. - Het nauwgezet monitoren van sanctieoverwegingen en aangekondigde sanctiemaatregelen, het ontwikkelen van scenario's en risicobeperkende maatregelen en naleving.

1 ↑ risico gestegen t.o.v. 2021 ↓ risicogedaald t.o.v. 2021 → risico gelijk aan 2021.

Integriteit, compliance en privacy

Om onze missie waar te maken, is het cruciaal dat we op de juiste manier met onze klanten, partners en elkaar omgaan en dat we eerlijk zakendoen. Met een proactief compliance- en integriteitsprogramma zorgen we dat we voldoen aan wet- en regelgeving en sturen we op het stimuleren en handhaven van onze normen en waarden. En op het gebied van privacy bewaken we de bescherming van gegevens en voldoen we aan gestelde regels. De manager compliance en integriteit coördineert en rapporteert over de werking van het Compliance- en integriteitsprogramma's aan de Raad van Bestuur.



Compliance

Risk-assessments

Het voldoen aan nationale en internationale wet- en regelgeving en onze reputatie bij onder meer onze klanten verschaft ons een zogenaamde license to operate. Daarnaast willen we de potentiële nadelige financiële effecten van boetes en ongeldige overeenkomsten voorkomen. Risk-assessments zijn onderdeel van het compliance framework en worden binnen elk bedrijfsonderdeel van Eneco uitgevoerd. Hiermee worden de risico's, de beheersmaatregelen en de hiaten in kaart gebracht. De uitvoering van deze risk-assessments laat een stabiel patroon zien en heeft geen aanleiding gegeven tot ad-hoc-interventies.

Eneco voert een op risico gebaseerd compliance-beleid. Voor de belangrijkste compliance-thema's is beleid opgesteld en geïmplementeerd. De werking van het beleid wordt gemonitord en aangepast of verder ontwikkeld op basis van ontwikkelingen in wet- en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen en opvolging uit incidenten.

De Autoriteit Consument & Markt (ACM) heeft in 2021 een aantal punten aangegeven die Eneco moet verbeteren in verband met de communicatieverplichtingen bij uitval van elektriciteitscentrales. Deze verbeteringen zijn begin 2022 verwerkt in ons interne beleid en in nieuwe procedures. Daarnaast heeft ACM eind 2022 vragen gesteld over de naleving van verordeningen op het gebied van de integriteit en transparantie van de groothandelsmarkt voor energie. Eneco is in het proces van beantwoording van de vragen en invulling van de gewenste opvolging.

Preventie van fraude

Ook in 2022 en het eerste kwartaal van 2023 is er verdere aandacht besteed aan de invulling van de vereisten ter voorkoming van fraude. De risk-assessments die worden uitgevoerd beslaan generieke frauderisico's en beheersmaatregelen, uitgebreid met compliance-onderwerpen. De manager compliance en integriteit heeft gedurende het jaar contact met de verschillende bedrijfsonderdelen over de kwaliteit en de werking van de risicomaatregelen.

Assurance

Intern wordt assurance verkregen op het compliance-proces door middel van de integrale aanpak in het ECRS-proces (Eneco Control en Risk Systeem) en audits. Extern is er toezicht op de handhaving van de wet door diverse toezichthouders, waaronder de Autoriteit Consument & Markt (ACM) en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

Uitzondering MiFID-vergunning

In voorgaande jaren was het verplicht om aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM) te melden dat we zijn uitgezonderd van verplichting tot het hebben van een MiFID-vergunning (MiFID staat voor Markets in Financial Instruments Directive en is een Europese beleggingsrichtlijn). Deze melding werd gedaan voor meerdere Eneco-entiteiten. Met ingang van 2022 is het niet meer verplicht om deze melding te doen.

Integriteit

Gedragscode

Om onze strategie te kunnen realiseren, is het noodzakelijk dat onze cultuur en het leiderschap binnen de organisatie hiertoe ondersteunend zijn. De waarden *Drive the change*, *Deliver the plan* en *Make each other successful* onderstrepen het belang van ieders verantwoordelijkheid om in het eigen gedrag en handelen het onderscheid te maken. De cultuurwaarden zijn ook in de gedragscode van Eneco opgenomen. De gedragscode geldt in de landen waarin Eneco actief is en is in verschillende talen uitgebracht.

Met de gedragscode ondersteunen we onze medewerkers bij het kennen en toepassen van onze regels, waarden en normen. Er bestaat een corporate programma voor het stimuleren van het gewenste gedrag. Hierin wordt aandacht besteed aan relevante thema's zoals diversiteit, inclusiviteit, sociale veiligheid, fysieke veiligheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en digitale veiligheid.

Integriteitsprogramma

Corona en de bijbehorende maatregelen die gedurende een deel van het jaar van kracht waren, zijn van invloed geweest op de praktische invulling van het integriteitsprogramma. Doordat er meer werd thuisgewerkt of via hybride vormen werd samengewerkt, hebben er minder fysieke

trainingsactiviteiten plaatsgevonden. Daar staat tegenover dat er meer aandacht is geweest voor online communicatie en online activiteiten. Hierbij is gefocust op integer, veilig en inclusief gedrag door onder andere aandacht te besteden aan psychosociale veiligheid, onbewuste vooroordelen en normgesprekken over ongewenst gedrag. Daarnaast heeft de energiecrisis niet enkel invloed op onze klanten, maar op ook onze medewerkers. Er is aandacht besteed aan de impact van de energiecrisis op medewerkers, zowel op het gebied van de financiële als de mentale gezondheid. Er is rekening gehouden met een mogelijke toename van niet-integer gedrag en frauderisico's die verband houden met de energiecrisis en thuiswerken, bijvoorbeeld als gevolg van de toegenomen (psychische) druk, mogelijke veranderingen in de financiële gezondheid, het ontbreken van collegiaal toezicht of de verhoogde kans op vormen van digitale fraude zoals phishing. Er zijn geen concrete aanwijzingen die duiden op meer fraude of andere integriteitskwesties als gevolg van de energiecrisis of corona.

Meldpunt compliance & integriteit en vertrouwenspersoon

Medewerkers die slachtoffer zijn geworden van ongewenste psychosociale arbeidsomstandigheden, zoals pesten, discriminatie of seksuele intimidatie, of die te maken hebben (gehad) met andere kwesties rond integriteit, kunnen een melding doen bij het meldpunt compliance & integriteit. Ook kan een beroep op de vertrouwenspersoon worden gedaan.

Het beleid compliance- en integriteitsmeldingen is in 2022 opnieuw vastgesteld. Het genoemde beleid is in lijn met de EU Whistleblower Directive en de Nederlandse Wet bescherming klokkenluiders. Via het beleid compliance- en integriteitsmeldingen kunnen medewerkers, maar ook derden, mogelijke schendingen van de gedragscode of inbreuken op het EU-recht door Eneco melden. Er zijn verschillende rapportagekanalen beschikbaar gesteld voor medewerkers en andere belanghebbenden. Belangrijk onderdeel van de implementatie van dit beleid is het stimuleren en faciliteren van bespreekbaarheid, waarbij een open klimaat ervoor zorgt dat situaties snel uitgesproken en gedeeld worden.

In 2022 en het eerste kwartaal van 2023 zijn er 71 meldingen gedaan bij het meldpunt en

27 bij de vertrouwenspersoon, een stijging ten opzichte van 2021. Die stijging is te verklaren door een combinatie van terugkeer naar de fysieke werkvloer en daarmee een verlaging van de barrière om te melden, verhoging van de zichtbaarheid van de compliance-functie en genomen initiatieven voor de herimplementatie van het beleid. Van de meldingen bij het meldpunt hield circa 27% verband met fraude of diefstal, 7% met psychosociale arbeidsomstandigheden zoals discriminatie, intimidatie en pesten, en 22,5 % met andere aan integriteit gerelateerde onderwerpen. Het overige percentage meldingen is gerelateerd aan de arbeidsrelatie of aan compliance. Waar van toepassing zijn aanpassingen in de processen doorgevoerd om nieuwe incidenten te voorkomen en waar nodig zijn disciplinaire maatregelen genomen.

Privacy

AVG

We hebben veel gedaan om aan te tonen dat we voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Om privacy aantoonbaar te borgen, wordt gebruikgemaakt van een Privacy Risk en Control Matrix. Om zekerheid te geven over de effectiviteit van het design, de implementatie en de operationele effectiviteit van de privacy controls heeft Internal Audit onafhankelijke audits uitgevoerd en hierover gerapporteerd. De uitkomsten zijn meegenomen in de privacy self-assessments bij alle bedrijfsonderdelen van Eneco in Nederland, Duitsland en België.

Toezichthoudende autoriteiten op privacy

Eneco heeft 4 meldingen van datalekken gedaan bij toezichthoudende autoriteiten op het gebied van privacy. In Nederland is er 1 datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). In België zijn er 2 datalekken gemeld bij de Gegevensbeschermingsautoriteit. En in Duitsland heeft LichtBlick 1 datalek gemeld bij Der Hamburgische Beauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit.

Databeleid

Er is steeds meer mogelijk met data. Door deze goed te analyseren, wordt het mogelijk om onze klanten beter passende oplossingen aan te bieden. Er is zowel op Europees als op landelijk niveau meer controle op wat er is

toegestaan met data. Eneco conformeert zich aan deze wet- en regelgeving.

Om duidelijk en eenduidig te communiceren wat Eneco doet met de gegevens van de klanten, hebben wij voor Eneco, Eneco België, LichtBlick en eMobility waar nodig ons databeleid aangepast en verduidelijkt. Het nieuwe databeleid is gepubliceerd op de verschillende websites om onze klanten te informeren voor welke doeleinden de data wordt gebruikt.

Gedragscode Slimme Meter voor de Leveranciers (2012)

Samen met branchevereniging Energie Nederland heeft Eneco in 2020 een voorstel opgesteld voor een nieuwe Gedragscode Slimme Meter voor de Leveranciers, waarin de verplichtingen zijn opgenomen die voortvloeien uit de AVG. Dit voorstel is met de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) besproken en treedt in werking na formele goedkeuring door de AP. Met de verklaring naleving Gedragscode Leveranciers Slimme Meters erkennen we dat we zorgvuldig omgaan met de gegevens van onze klanten. Het complianceproces is doorlopen en er is vastgesteld dat de regels zijn nageleefd en dat we adequaat hebben gereageerd op vragen van klanten.

Verklaring naleving gedragscode leveranciers Slimme Meters (2012)

aangaande gegevens uit kleinverbruikmeetinrichtingen die op afstand uitleesbaar zijn.

Naam rechtspersonen: Eneco Consumenten B.V. en Eneco Zakelijk B.V., hierna gezamenlijk te noemen Eneco, en Oxxio Nederland B.V. en CEN B.V., hierna gezamenlijk te noemen Oxxio.

Statutaire vestigingsplaats: Rotterdam.

Periode: 1 januari 2022 tot en met 31 maart 2023.

Eneco en Oxxio maken voor het goed kunnen uitvoeren van hun diensten gebruik van meetgegevens die zijn verkregen uit kleinverbruikmeetinrichtingen die op afstand

uitleesbaar zijn. In aanvulling op de Wet Bescherming Persoonsgegevens (thans de Algemene Verordening Gegevensbescherming) hebben leveranciers en de onder hun verantwoordelijkheid handelende meetbedrijven in de Nederlandse energiebranche een gedragscode opgesteld ten aanzien van het gebruiken, het vastleggen, het uitwisselen en het bewaren van gegevens die zijn verkregen uit een kleinverbruikmeetinrichting die op afstand uitleesbaar is.

Hierbij verklaart Eneco B.V., te dezen vertegenwoordigd door haar bestuurder S.M. (Selina) Thurer, in haar hoedanigheid van bestuurder van Eneco Consumenten Nederland B.V., die op haar beurt bestuurder is van Eneco Consumenten B.V., Oxxio Nederland B.V. en CEN B.V., alsmede in haar hoedanigheid van bestuurder van Eneco Zakelijk Nederland B.V., die op haar beurt bestuurder is van Eneco Zakelijk B.V., dat Eneco en Oxxio zich gedurende de bovenvermelde periode hebben gehouden aan het gestelde in de regels en verplichtingen, genoemd in de Gedragscode Leveranciers Slimme Meters en adequaat is gereageerd op vragen vanuit klanten.

In artikel 3.1.2 van de gedragscode is vermeld dat persoonlijke meetgegevens in overeenstemming met de wet worden verwerkt. Ten aanzien van dit specifieke punt kan worden opgemerkt, dat op 25 mei 2018 de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht is geworden, waaraan Eneco voldoet. Tevens is tezamen met Energie Nederland een voorstel voor een nieuwe gedragscode opgesteld, waarin de verplichtingen zijn opgenomen die voortvloeien uit de AVG. Dit voorstel is met de Autoriteit Persoonsgegevens besproken en zal na formele goedkeuring door laatstgenoemde in werking treden.

Rotterdam, 7 juni 2023

S.M. (Selina) Thurer,
lid Raad van Bestuur N.V. Eneco

Corporate governance

In dit hoofdstuk beschrijven we de verschillende rollen op bestuurlijk en toezichthoudend niveau met de bijbehorende taken en bevoegdheden. We onderstrepen het belang van diversiteit, inclusie en integer gedrag.

N.V. Eneco ('de vennootschap') is een vennootschap naar Nederlands recht, statutair gevestigd te Rotterdam en houdstermaatschappij van dochterondernemingen, deelnemingen in joint operations en joint ventures alsmede geassocieerde deelnemingen (deze gezamenlijk aangeduid als 'Eneco' of 'de Groep'). Mitsubishi Corporation (Tokyo, Japan) is de uiteindelijke moederonderneming van N.V. Eneco (voorheen N.V. Eneco Beheer). Op grond van de statuten is het volledig structuurregime van toepassing op N.V. Eneco. De vennootschap is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24246970.

Taken en verantwoordelijkheden

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) is eindverantwoordelijk voor de prestaties van Eneco en vertegenwoordigt de vennootschap. De RvB wordt benoemd door de Raad van Commissarissen (RvC) en legt verantwoording af aan de RvC en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). De RvB bestaat uit 6 leden. Een van de posities is momenteel vacant.

De personalia van de RvB-leden zijn te vinden op de pagina Bestuur op de corporate website van Eneco.

Raad van Commissarissen

De RvC van Eneco adviseert de RvB, opereert onafhankelijk en houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken bij Eneco. De RvC van Eneco heeft 7 leden, onder wie 2 onafhankelijke leden die zijn benoemd op basis van het versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad. Deze leden hebben de taak om te bewaken dat de aanvullende afspraken die bij de privatisering van Eneco zijn gemaakt tussen de aandeelhouder en Eneco worden nageleefd.

De RvC had in 2021 de volgende commissies:

- Een remuneratie-/selectie- en benoemingscommissie (RSB): deze adviseert onder andere over de beloning, de selectie en benoeming van leden van de RvB en de voordracht van leden van de RvC. Michael Enthoven zit deze commissie voor. De overige leden zijn Annemieke Roobeek, Yutaka Kashiwagi en Mel Kroon.
- Een audit & riskcommissie (AC): deze houdt toezicht op de integriteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving, de interne controle en het risicomanagement. Ook ziet de AC toe op het interne en het externe auditproces. Michael Enthoven zit deze commissie voor. Gaku Yaguchi en Mel Kroon zijn de overige leden van deze commissie.

De personalia van de RvC-leden staan op de pagina Bestuur op de corporate website van Eneco.

Aandeelhouders

Alle aandelen van Eneco zijn sinds 24 maart 2020 in handen van Diamond Chubu Europe B.V. Binnen 6 maanden na het einde van een boekjaar, of vaker als de RvC of RvB dat nodig vindt, organiseert Eneco een Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Tijdens de jaarlijkse AvA wordt het jaarverslag besproken en de jaarrekening vastgesteld.

Gedragscode

In onze gedragscode zijn de gedrags- en integriteitsnormen die voor iedereen binnen Eneco gelden, schriftelijk vastgelegd. Meldingen over ongewenst en niet-integer gedrag kunnen worden ingediend bij het meldpunt integriteit of bij de aangestelde vertrouwenspersonen.

Verklaring van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de adequate en effectieve werking van het risicomanagement en het controlesysteem van Eneco.

De Raad van Bestuur heeft onder meer de in de risicomanagementparagraaf beschreven risicobeheersings- en controlesystemen ingezet als instrument om te waarborgen dat de realisatie van strategische, operationele en financiële doelstellingen wordt bewaakt, dat de verslaggeving over financiële en niet financiële informatie betrouwbaar is en dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Eneco's risicobeheersings- en controlesysteem (ECRS) is ingericht voor het beheersen van de belangrijkste risico's die het behalen van onze doelstellingen in gevaar kunnen brengen. Het Bestuursverslag dat deel uitmaakt van dit jaarverslag geeft voldoende inzicht in eventuele tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Aan ieder intern risicobeheersings- en controlesysteem zijn inherente beperkingen verbonden. Wij kunnen dan ook niet de absolute zekerheid geven dat wij onze ondernemingsdoelen zullen realiseren of dat zich geen materiele fouten, verliezen, fraudes of overtredingen van wet- en regelgeving zullen voordoen.

Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's is de Raad van Bestuur van mening dat de gehanteerde interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de interne en externe financiële verslaggeving geen afwijkingen van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar voldoende hebben gewerkt.

Bedrijfsonderdelen stellen budgetten, scenario's en bedrijfsplannen op die kunnen worden aangepast en moeten worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Vervolgens worden de daadwerkelijke prestaties afgezet tegen de bedrijfsplannen en budgetten en worden de resultaten besproken tijdens reguliere evaluatiegesprekken tussen het management van de verschillende businessunits en het betreffende verantwoordelijke lid van de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur verklaart naar zijn beste inschatting:

- Het is op grond van de huidige stand van zaken gerechtvaardigd dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis.
- De Verklaring van de Raad van Bestuur bevat de voor Eneco materiële risico's en onzekerheden die ook relevant zijn voor de verwachting voor Eneco's continuïteit voor de periode van twaalf maanden na de opstelling van het jaarverslag.
- De jaarrekening voor 2022, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals bekrachtigd door de EU, geeft een getrouw beeld van de geconsolideerde activa en verplichtingen en de financiële positie op 31 maart 2023 en de geconsolideerde winst- en verliesrekening voor de 15 maand periode eindigend op 31 maart 2023 van N.V. Eneco.
- Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van de situatie op 31 maart 2023 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2022, evenals een beschrijving van de belangrijkste risico's waarmee de Groep te maken heeft.

Gedurende de 15 maanden verslagperiode eindigend op 31 maart 2023 heeft Eneco haar interne controles op strategische, operationele, financiële en compliancerisico's verder versterkt met een focus op de gebieden zoals beschreven in dit jaarverslag en zal dit blijven doen. Naar het oordeel van de Raad van Bestuur zijn de interne risicobeheersings- en controlesystemen per 31 maart 2023 adequaat en effectief.

Rotterdam, 7 juni 2023

As Tempelman (CEO), Jeanine Tijhaar (CFO), Kees-Jan Rameau (COO-IE), Hiroshi Sakuma (CCIO), Selina Thurer (COO-Q).

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op en adviseert de Raad van Bestuur (RvB). In dit bericht licht de RvC toe hoe hij zijn rol in 2022 heeft ingevuld.

Het jaar 2022 is een jaar dat volledig in het teken stond van de oorlog in Oekraïne en de enorme impact hiervan op de energiemarkt, op onze klanten en medewerkers. De gas- en stroomprijzen bereikten recordhoogtes. Gelukkig heeft de overheid maatregelen genomen om de gevolgen van de hoge energieprijzen te beperken voor de klanten, waaraan Eneco, dankzij de grote inzet van haar medewerkers, een bijdrage heeft kunnen leveren tijdens zowel de voorbereiding als de uitvoering van de maatregelen. Niet te vergeten had ook de coronacrisis in 2022 nog impact. De Raad wil zijn waardering uitspreken naar klanten en medewerkers voor het enthousiasme en de inzet om, ondanks de hoge energieprijzen en onzekerheden, met elkaar te blijven zoeken naar mogelijkheden en oplossingen om samen verder te verduurzamen.

One Planet Plan

Eneco heeft in de zomer 2021 in het One Planet Plan haar ambitie gepresenteerd om al in 2035 klimaatneutraal te zijn. In 2022 is verder de focus gelegd op de vooruitstrevende ambitie voor de biodiversiteit. In samenwerking met Arcadis is een methode geselecteerd en voor het doel van Eneco ontwikkeld om de effecten van onze

investeringsbeslissingen op biodiversiteit vast te stellen en waar nodig te investeren in natuurherstel. Eneco wil voorloper zijn in de energiesector en heeft als One Planet-doel dat al haar investeringsbeslissingen voor nieuwe duurzame energiebronnen vanaf 2025 een netto positief effect hebben op de biodiversiteit. De methode wordt in verschillende pilotprojecten getest. Stappen worden gezet om de rapportage over CO₂-reductie verder te ontwikkelen om aan de ESG-rapportagedoeleinden te voldoen. Samen met onze klanten worden oplossingen gezocht voor het terugbrengen van de CO₂-uitstoot. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met PepsiCo om een chipsfabriek te elektrificeren door het realiseren van thermische opslag, waardoor aardgas kan worden vervangen voor duurzame elektriciteit. In augustus 2022 is besloten dat er voor de zakelijke klanten geen nieuwe grijze stroom meer wordt gecontracteerd en dat bestaande contracten worden uitgediend. Daarmee wordt grijze stroom eerder dan gepland uitgefaseerd. Ook voor de verduurzaming van de warmtevoorziening voor huishoudens en kantoren zijn verschillende initiatieven gestart, zoals de start van de bouw van de grootste warmtepomp in Nederland als onderdeel van de ontwikkeling van een aquathermie-installatie in Utrecht. Hiermee kan vanaf eind 2023 duurzame warmte worden geproduceerd voor ongeveer 20.000 huishoudens in Utrecht en Nieuwegein.

De RvC heeft het One Planet Plan hoog in het vaandel staan en benadrukt dat Eneco eraan bijdraagt om onze aarde leefbaar te houden voor de volgende generaties en er alles voor doet om te helpen de opwarming van de aarde onder de 1,5°C te houden.

Het One Planet Plan en de verschillende gerelateerde onderwerpen zijn regelmatig onderwerp van gesprek tussen de RvC en de RvB, zowel als het gaat om de benodigde investeringen als om de steun voor de keuzes

die het management maakt om de klimaatambitie te realiseren.

Belangrijkste thema's

De RvC is nauw betrokken bij de marktontwikkelingen als gevolg van de enorme prijsstijgingen van energie, de impact daarvan op klanten en medewerkers, en het verder brengen van de realisatie van het One Planet Plan. In de vergaderingen van de Raad is er gesproken over diverse investeringsvoorstellen voor met name warmte- en koude-installaties en windparken, waaronder Hollandse Kust West, een offshore windpark ter hoogte van IJmuiden dat in harmonie met de natuur en met een positieve bijdrage aan de biodiversiteit in en rondom de Noordzee wordt gebouwd. De extreme marktvolatiliteit, en in het bijzonder de grote impact op margining en liquiditeitsbeheer, vormden regelmatig onderwerp van gesprek in de vergaderingen. Daarnaast vormden het businessplan en de strategie voor 2023-2027 en de bijbehorende investeringsagenda en thema's zoals Gender Balance policy en 'Veilige werkcultuur voor iedereen' belangrijke en terugkerende onderwerpen van gesprek. De RvC wil de Raad van Bestuur en de medewerkers bedanken voor de manier waarop Eneco door deze ongekende storm is geloodst.

Bestuurlijke samenstelling

RvC-leden

De samenstelling van de RvC is in 2022 gewijzigd. Per 9 maart 2022 is Yutaka Kashiwagi teruggetreden als commissaris vanwege het aanvaarden van een andere functie binnen Mitsubishi Corporation. Per die datum is Satoshi Hamada door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd als zijn opvolger. Hij is op aanbeveling van de aandeelhouder door de RvC voorgedragen als RvC-lid. Hij heeft ruime internationale managementervaring in de energiesector, strategische expertise en ervaring met complexe stakeholdervraagstukken.

Ook is per 9 maart 2022 Aiichiro Matsunaga benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders als commissaris, en hij vervangt daarmee Katsuya Nakanishi die per

die datum is teruggetreden vanwege zijn benoeming als President en CEO van Mitsubishi Corporation. Hij is op aanbeveling van de aandeelhouder door de RvC voorgedragen als RvC-lid. Aiichiro Matsunaga brengt naast zijn brede internationale ervaring in verschillende onderdelen van Mitsubishi Corporation, ook expertise op het gebied van grootschalige projecten mee, en zijn uitgebreide netwerk draagt bij aan de ontwikkeling van strategische proposities.

Als laatste is Hiroki Sato per 1 oktober 2022 teruggetreden als commissaris als gevolg van het aanvaarden van een andere functie binnen Chubu Electric Power Co., Inc. Per deze datum is Katsuji Sugimori benoemd als zijn opvolger. Hij is op aanbeveling van de aandeelhouder door de RvC voorgedragen als RvC-lid. Naast ruime internationale managementervaring heeft hij expertise op het gebied van energie-businessdevelopment, assetmanagement waaronder technisch management en management van complexe energieprojecten. Ook heeft hij ruime ervaring met joint-venture samenwerkingen.

De centrale ondernemingsraad is betrokken in de verschillende opvolgingstrajecten en heeft zijn positieve standpunt ten aanzien van deze benoemingen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kenbaar gemaakt.

De RvC dankt Yutaka Kashiwagi, Katsuya Nakanishi en Hiroki Sato voor hun bijdrage in de afgelopen periode.

RvB-leden

De samenstelling van de RvB is in 2022 gewijzigd. Op 7 februari 2022 is bekendgemaakt dat Selina Thurer per 9 mei 2022 benoemd is als COO-Customer. Zij volgt Hans Peters op die Eneco per 15 september 2021 heeft verlaten. Daarnaast is op 14 december 2022 bekendgemaakt dat Frans van de Noort per 1 april 2023 Eneco zal verlaten. De Raad dankt Frans van de Noort voor zijn bijdrage aan Eneco en spreekt zijn grote waardering en erkentelijkheid daarvoor uit. Het opvolgingsproces voor een nieuwe COO-Assets is gestart.

Vergaderingen van de RvC

De RvC heeft online als fysiek vergaderd, mede doordat gedurende het jaar 2022 corona-gerelateerde reisbeperkingen werden opgeheven. Naast de 9 reguliere vergaderingen heeft een aantal ingelaste vergaderingen plaatsgevonden (waarvan deels schriftelijk), leidend tot een totaal van 21 RvC-vergaderingen. Een deel van deze vergaderingen is extra gepland om de RvC te informeren over de voortgang van investeringsvoorstellen, of omdat de tijdslijnen voor de besluitvorming dat vereiste. Het jaarverslag en de jaarrekening 2022 zijn besproken met Deloitte Accountants B.V.

De twee onafhankelijke commissarissen, die zijn benoemd op basis van het versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad, hebben specifiek aandacht besteed aan onderwerpen die voortvloeien uit de aanvullende afspraken die tijdens de privatisering zijn gemaakt tussen de aandeelhouders en Eneco. Daarnaast heeft de Raad ook regelmatig onderling vergaderd, zonder aanwezigheid van de RvB. Verder overlegden de voorzitter van de RvC en de voorzitter van de RvB op zeer regelmatige basis. Er was ook regelmatig contact tussen leden van de RvC met leden van de RvB, evenals met vertegenwoordigers van de aandeelhouder.

Vergaderingen van de commissies van de RvC

De verschillende commissies zorgden ervoor dat de advisering aan de plenaire RvC en de voorbereiding van RvC-besluiten over diverse belangrijke onderwerpen verzorgd konden worden zonder aan zorgvuldigheid in te boeten.

Remuneratie, selectie- en benoemingscommissie

Er waren 13, deels schriftelijke, vergaderingen van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie (RSB). Onderwerpen die besproken werden waren onder andere de samenstelling van de RvB en de RvC van Eneco, de prestatiedialoog met de RvB en de beoordeling van de realisatie van doelen in relatie tot de variabele beloning van de leden van de RvB. Een ander belangrijk item dat op

de agenda stond, is het Gender Balance beleid inclusief de targetsetting voor de toplaag van Eneco. Ook is een voorstel besproken om het nominatieproces van de door de aandeelhouders aanbevolen kandidaten te stroomlijnen en te vereenvoudigen. Tot slot is in de commissie het jaarlijks terugkerende thema van het opvolgingsmanagement van zowel de RvB als het senior management besproken.

Daarnaast heeft de commissie de aanpassing van het beloningsbeleid voor de RvB besproken alvorens het beleid door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld. Per 1 april 2022 zijn twee doelen op het gebied van veiligheid (RIF) en duurzaamheid (reductie van CO₂-uitstoot) toegevoegd aan de doelstellingen voor de variabele beloning voor de korte termijn.

Audit- & Risk Commissie

De Audit- & Risk Commissie ziet toe op het beleid van de RvB, met name wat betreft de financiële verslaggeving, inclusief de informatie-uitwisseling met de externe accountant en de werking van risicobeheersingssystemen. In 2022 is de rol van de auditcommissie van de RvC ten aanzien van risicomanagement en de verschillende beheersmaatregelen verder benadrukt. Er werd en wordt – zeker gezien de ontwikkelingen in de energiemarkt en de bijbehorende risico's – veel aandacht besteed aan risicomanagement en de toezichthoudende rol van de RvC daarop. Naast de agendering en de inhoudelijke behandeling van de diverse risicomanagementonderwerpen en de beheersmaatregelen heeft dit geleid tot wijziging van de naam van de commissie in Audit & Risk Commissie en aanpassing van het reglement. De RvC wordt zeer regelmatig geïnformeerd over de belangrijkste marktontwikkelingen en de (financiële) risico's, exposures en kapitaalbehoefte. De risicogrenzen op ondernemingsniveau zijn vastgelegd in diverse concrete beleidsverklaringen, codes en richtlijnen op het gebied van onder meer veiligheid, handelsmandaten, autorisatiebevoegdheden.

De Audit & Risk Commissie heeft 9 maal vergaderd. Met de CFO, de externe accountant, de interne auditor en diverse vertegenwoordigers vanuit de Finance

organisatie is uitvoerig gesproken over het jaarverslag, de jaarrekening, de management letter en het externe en het interne auditplan. Daarnaast is aandacht besteed aan een aantal strategische (markt)risico's, de impact van de energiecrisis op de onderneming, J-SOx-regelgeving, het overzicht van compliance- en integriteitsmeldingen en de aanpassing van het financiële jaar van de onderneming.

Zelfevaluatie

De RvC heeft door middel van een gestructureerde vragenlijst en een plenaire bespreking aandacht besteed aan zijn functioneren. Ook de RvB is gevraagd om feedback te geven. De resultaten zijn positief. Er is een goede relatie tussen de RvC en de RvB. De RvC is tijdig en intensief betrokken bij grote (investerings)voorstellen en strategische ontwikkelingen zoals het One Planet Plan. Ook inhoudelijke dilemma's en risico's zijn onderdeel van de bespreking, in de subcommissies en/of in de plenaire vergaderingen. De leden van de RvC besteden aandacht aan de ontwikkeling van kennis in de RvC over duurzaamheid, bijvoorbeeld in het kader van het One Planet Plan, maar ook door deelname aan externe events. De RvC opereert effectief en adequaat. Eerder was een punt van aandacht van RvC om, zodra de coronabeperkingen zouden zijn weggenomen, meer op diverse locaties vergaderingen te organiseren in combinatie met site-visits. In 2022 was er in dit kader zowel een meerdaags programma in Japan als ook in Nederland. Deze fysieke meerdaagse programma's worden in 2023 gecontinueerd.

Aanwezigheidsoverzicht

De RvC heeft in de reguliere vergaderingen steeds in volledige samenstelling vergaderd. In twee van de reguliere vergaderingen was een van de commissarissen vertegenwoordigd via een volmacht aan een van de overige commissarissen. Naast de reguliere vergaderingen hebben een aantal ingelaste vergaderingen plaatsgevonden waarin de RvC geïnformeerd werd over de voortgang van specifieke (investerings)voorstellen. Daarnaast is er een aantal schriftelijke vergaderingen georganiseerd om besluitvorming mogelijk te maken.

In 2022 zijn diverse overeenkomsten met en voorstellen rond verbonden partijen (met (een dochter van) Mitsubishi Corporation of met (een dochter van) Chubu Electric Power Co. Inc) ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Dit betreft onder andere overeenkomsten over de detachering van medewerkers om kennis en ervaring over en weer te bevorderen, financieringsovereenkomsten en investeringsvoorstellen. De verbonden commissarissen hebben zich onthouden van de bespreking en besluitvorming over deze onderwerpen, en de twee onafhankelijke commissarissen hebben hun voorafgaande goedkeuring aan deze overeenkomsten gegeven conform de aanvullende afspraken die tijdens de privatisering zijn gemaakt.

Contact met de Centrale Ondernemingsraad

De voorzitter van de RvC evenals de leden die zijn benoemd op basis van het versterkte aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad, hebben op regelmatige basis contact met de Ondernemingsraad. De voorzitter van de RvC en de twee leden die zijn benoemd op basis van het versterkte aanbevelingsrecht van de COR hebben ieder individueel deelgenomen aan een vergadering met de Ondernemingsraad. Ook naar aanleiding van diverse trajecten, waaronder de structurering van bepaalde investeringen, de opvolgingstrajecten voor de COO-Customer en COO-Assets, de aanpassing van het remuneratiebeleid van de RvB en de benoemingen van Satoshi Hamada, Aiichiro Matsunaga en Katsuji Sugimori, waren er regelmatige contacten met de Centrale Ondernemingsraad.

Contacten met de aandeelhouder

De RvC heeft een goede verstandhouding met de aandeelhouders. De onderlinge samenwerking tussen RvB, RvC en aandeelhouders is positief en constructief, zowel waar het gaat om de steun voor de klimaatambities, vastgelegd in het One Planet Plan, als om het realiseren van deze plannen inclusief de bijbehorende investeringsvoorstellen. Ook heeft de aandeelhouder steun gegeven door het ter beschikking stellen van financieringsfaciliteiten.

Er is regelmatig contact om te zoeken naar kansen in concrete projecten en samenwerkingsrelaties. De mogelijkheden om de samenwerking tussen de aandeelhouder en Eneco verder inhoud te geven, zijn groot en hebben ook al tot concrete resultaten geleid. Kennis en ervaring worden uitgewisseld, onder meer op het gebied van wind-op-zee-projecten, en verschillende medewerkers van de aandeelhouders ondersteunen Eneco op diverse terreinen met hun expertise, bijvoorbeeld op het gebied van Finance, J-SOx, IT en Asset Operations.

Afsluitend

De RvC spreekt nogmaals zijn bijzondere dank uit aan alle medewerkers, het bestuur, de aandeelhouders, de Centrale Ondernemingsraad, klanten en andere partners van Eneco.

Het afgelopen jaar was een bijzonder jaar doordat de klanten en medewerkers ongekend geraakt zijn door de energiecrisis. Alleen door onderlinge samenwerking en de bijdrage van de klanten, het bestuur, de Centrale Ondernemingsraad, de aandeelhouders, de medewerkers en partners kan verder gebouwd worden aan de toekomst om duurzame energie voor iedereen mogelijk te maken. Eneco wil een klimaatneutraal bedrijf zijn in 2035 en de energietransitie versnellen, samen met en voor haar klanten. Er is maar één aarde, daar moeten we goed voor zorgen, voor onszelf, maar met name voor onze (klein)kinderen.

Namens de RvC van N.V. Eneco,

Mel Kroon
Rotterdam, 15 juni 2023

Remuneratie

Het beloningsbeleid van Eneco is gericht op ondersteuning van de strategie. Het beleid stelt Eneco in staat om gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden die, elk in hun functie en op hun niveau, bijdragen aan de ontwikkeling van de onderneming en haar rol in de energietransitie. Daartoe wordt een beloningspakket geboden dat fair is, zowel in de interne context als in vergelijking met de externe markt.

Beloningsbeleid Raad van Bestuur

De beloning van de Raad van Bestuur (RvB) wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen (RvC) conform het beloningsbeleid dat van toepassing is op de RvB en dat door de Aandeelhoudersvergadering is vastgesteld. Het beleid is gebaseerd op de hiervoor genoemde algemene uitgangspunten. Op 1 april 2021 is het beloningsbeleid van de RvB opnieuw door de Aandeelhoudersvergadering vastgesteld in verband met een wijziging van de definitie van het financiële doel (tot 1 april 2021: EBITDA, vanaf 1 april 2021: Net Result). De laatste aanpassing van het beloningsbeleid van de RvB dateert van 29 maart 2022 toen twee nieuwe doelen op het gebied van veiligheid en duurzaamheid zijn toegevoegd aan de variabele beloning voor de korte termijn.

Een passend, concurrerend beloningsniveau voor de leden van de RvB is bepaald in vergelijking met een referentiegroep bestaande uit Nederlandse ondernemingen met een vergelijkbare omvang en complexiteit en Europese concurrenten. Gegeven de maatschappelijke positie en het duurzame karakter van Eneco is het referentiepunt voor beloning 20% onder de mediaan van deze referentiegroep.

Samenstelling beloningspakket

Naast een salaris voorziet het beleid in een variabele beloning op korte en op lange termijn. De variabele beloning voor de korte termijn wordt toegekend op basis van doelen die de RvC jaarlijks stelt aan het financiële resultaat (met een gewicht van 60% in de toekenning), aan duurzaamheid (met een gewicht van 15%), aan klanttevredenheid (met een gewicht van 10%), aan medewerkersbetrokkenheid (met een gewicht van 10%) en aan veiligheid (met een gewicht van 5%).

De toekenning van een variabele beloning voor de lange termijn is volledig afhankelijk van de groei van het financiële resultaat over een periode van 3 jaar.

Variabele beloning op korte termijn wordt uitsluitend toegekend als voldaan is aan twee basisvoorwaarden:

- dat er geen fatale ongelukken plaatsvinden waarbij Eneco-medewerkers tijdens de uitoefening van hun werkzaamheden zijn betrokken (met uitzondering van woon-werkverkeer);
- dat er geen majeure inbreuken op IT-veiligheid en privacy plaatsvinden die de reputatie van de onderneming schaden.

Leden van de RvB ontvangen een bijdrage in de opbouw van hun pensioen en overige vergoedingen in lijn met regelingen voor overige medewerkers en met wat gebruikelijk is in de markt.

Beloningsniveau

Het salaris is bij vaststelling van dit beleid bepaald op de bedragen zoals in de tabel aangegeven. Conform het beloningsbeleid van de RvB vindt een jaarlijkse review door de RvC plaats. De variabele beloning voor de korte termijn bedraagt bij realisatie van de doelstellingen (on target) 30% van het vaste jaarsalaris inclusief vakantietoeslag met een minimum van 20% en een maximum van 40%. De variabele beloning voor de lange termijn bedraagt bij realisatie van de doelstellingen (on target) 30% van het vaste jaarsalaris inclusief vakantietoeslag (met een minimum van 20% en een maximum van 40%), waarbij de realisatie wordt beoordeeld na afloop van de betreffende periode van 3 jaar.

Componenten directe beloning	CEO	Andere RvB-leden
Salaris	€ 600.000	€ 435.000
Variabele beloning korte termijn	30% salaris	30% salaris
Variabele beloning lange termijn	30% salaris	30% salaris

Het beloningsbeleid van de RvC is erop gericht om, vanuit de internationale context waarin Eneco opereert, hooggekwalificeerde leden te kunnen aantrekken en behouden. Bij de bepaling van de beloning is in beschouwing genomen dat de vergaderingen afwisselend in Rotterdam en in Tokio plaatsvinden, wat impact heeft op de tijdsbesteding in de functie. Daarnaast vindt een aantal vergaderingen (mede) online plaats.

De beloning voorziet in een vaste vergoeding voor het lidmaatschap van de raad en voor de rol die leden in de verschillende commissies van de raad vervullen, zoals weergegeven in de tabel.

Vaste jaarlijkse vergoeding	Voorzitter	RvC-leden
Basisvergoeding voor lidmaatschap RvC	€ 80.000	€ 60.000
Vergoeding Auditcommissie	€ 10.000	€ 7.500
Vergoeding overige commissies	€ 8.500	€ 6.500

De commissarissen die op aanbeveling van de aandeelhouders zijn benoemd, hebben aangegeven dat zij afzien van beloning voor hun rol in de RvC van Eneco.

Voor de kosten van de beloning van de RvB en RvC over 2022 verwijzen we naar de toelichting 6 op de jaarrekening, Bezoldiging bestuurders en commissarissen.

Disclaimer

In dit jaarverslag worden toekomstgerichte uitspraken gedaan. Deze uitspraken zijn herkenbaar aan het gebruik van bewoordingen als 'verwacht', 'naar verwachting', 'voorziet', 'heeft het voornemen' en vergelijkbare uitdrukkingen. Deze uitspraken zijn onderhevig aan risico's en onzekerheden en de werkelijke resultaten en gebeurtenissen kunnen aanmerkelijk afwijken van de huidige verwachtingen. Factoren die daartoe kunnen leiden zijn onder meer, maar niet uitsluitend, de algehele economische omstandigheden, de situatie op de markten waarop N.V. Eneco actief is, het gedrag van klanten, leveranciers en concurrenten, technologische ontwikkelingen en juridische bepalingen en voorschriften van regelgevende instanties die consequenties hebben voor de activiteiten van N.V. Eneco. In aanvulling hierop, maar niet beperkt daartoe, kunnen toekomstige resultaten beïnvloed worden door financiële risico's, zoals valuta- en renterisico's en liquiditeits- en kredietrisico's. N.V. Eneco verwerpt iedere aansprakelijkheid of verplichting ter zake van het bijwerken of herzien van onderhavige prognoses op basis van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins.

Op alle in dit jaarverslag gepubliceerde foto's berust copyright.

Eneco HollandseWind, Eneco HollandseZon, Eneco HollandseWind & Zon, Eneco EuropeseWind, Eneco Omschakelaar, Eneco HappyPower, Eneco KetelComfort, Eneco SlimLaden, Eneco StukjeZon, Toon van Eneco, Eneco WarmteWinner, Bincknet van Eneco, Eneco Energy Trade, AgroEnergy, WoonEnergie en Oxxio zijn geregistreerde merknamen van Eneco B.V.

De volledige versie van dit jaarverslag wordt alleen in de Engelse taal gepubliceerd op internet. Het bestuursverslag wordt ook in de Nederlandse taal gepubliceerd.

Aan de gegevens, zoals die op deze website worden weergegeven, kunnen geen rechten worden ontleend. Indien de op het internet vermelde gegevens van Eneco afwijken van de gedrukte versie daarvan, prevaleert de laatstgenoemde.

Om de interactiviteit te bevorderen wordt gebruik gemaakt van links naar locaties in het jaarverslag alsook daarbuiten. Indien een link leidt naar een locatie buiten het jaarverslag (zichtbaar door het openen van een nieuw venster) vormt de betreffende externe informatie geen onderdeel van het door de accountant beoordeelde jaarverslag.

Uitgave

Eneco Communicatie
Postbus 1003
3000 BA Rotterdam
Telefoon +31 (0)88 895 1111
corporatecommunicatie@eneco.com
www.eneco.nl

Vormgeving

CF Report