

A photograph of several wind turbines silhouetted against a sunset sky over a body of water. The sky is a mix of blue and orange, with clouds. The water in the foreground reflects the light from the sun.

# Energie geef je door

Samenvatting  
Jaarverslag 2014

**alliander**

# Inhoudsopgave

Profiel	3
Organisatiestructuur	4
Onze rol in de energiesector	6
Trends en marktontwikkelingen	7
Strategie	9
Ons verhaal over 2014	12
Aandeelhouders en investeerders	15
Geconsolideerde jaarrekening	39

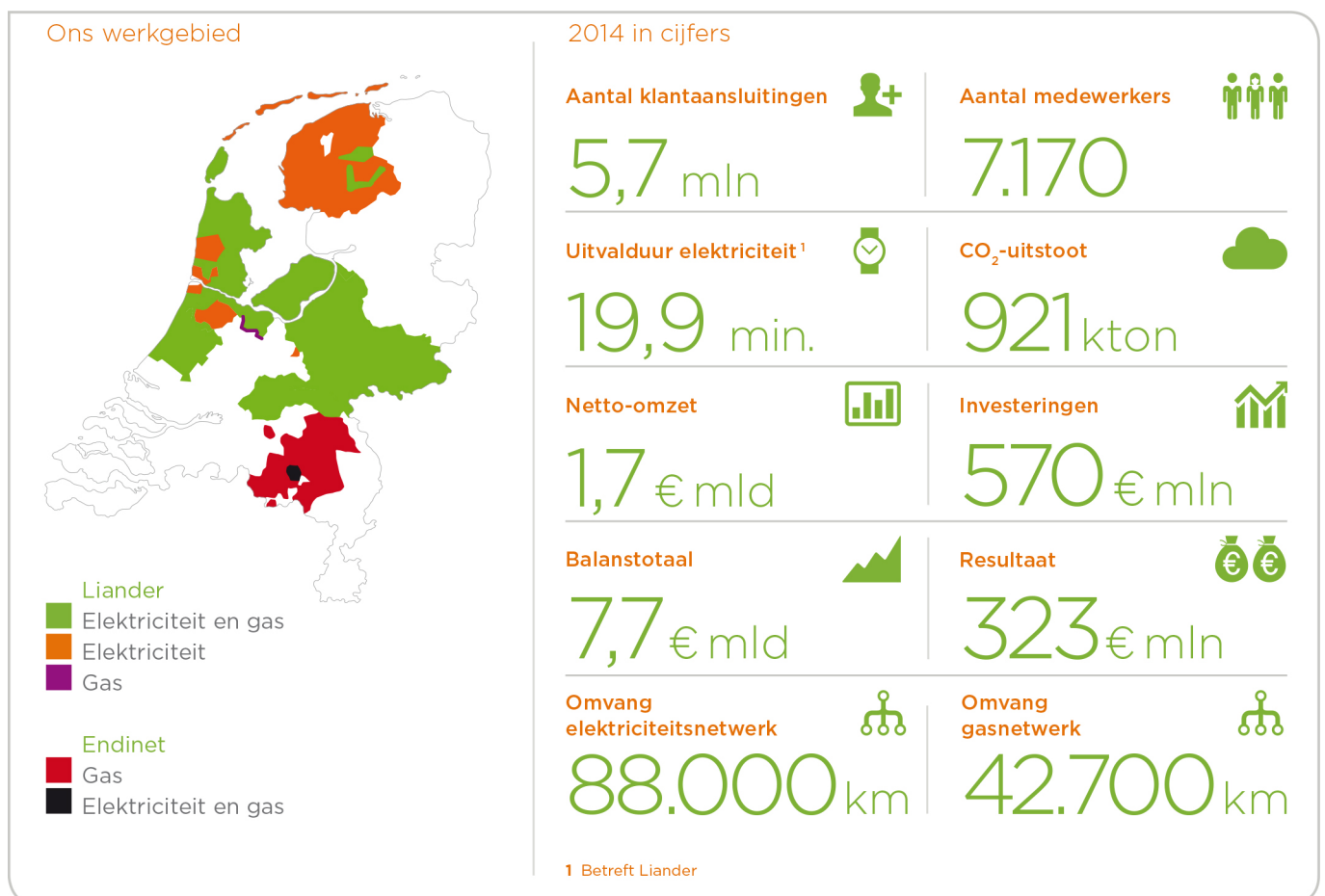
# Profiel

## Over ons bedrijf

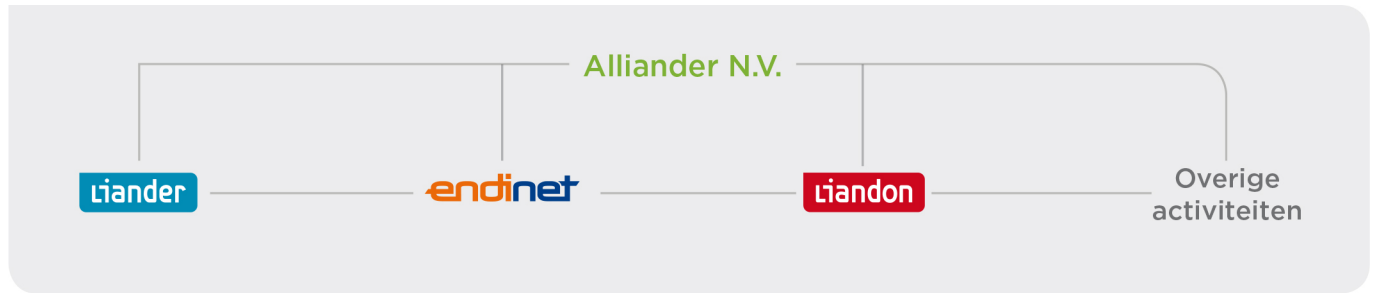
Alliander is een energienetwerkbedrijf, een groep waarin diverse bedrijven actief zijn. We werken aan de energievoorziening van vandaag én morgen.

Netbeheer is onze belangrijkste activiteit. Onze netbeheerders Liander en Endinet houden de energie-infrastructuur in goede conditie om dagelijks miljoenen consumenten en bedrijven te voorzien van gas en elektriciteit. Liander en Endinet zorgen er voor dat iedereen via onze netwerken toegang tot energie heeft.

Daarnaast ontwikkelt Alliander bedrijfsactiviteiten in nieuwe markten. Hiermee dragen we bij aan de energietransitie, de overgang naar een meer duurzame samenleving.



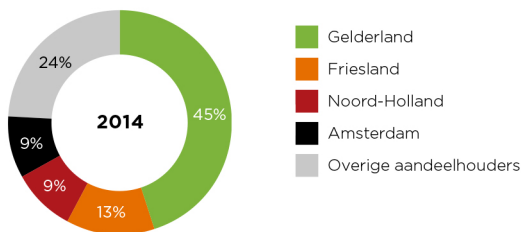
# Organisatiestructuur



Liander en Endinet zijn als netbeheerders onderdeel van Alliander. Liandon is ons kenniscentrum en verantwoordelijk voor een groot deel van de technische innovaties in het transport en de distributie van elektriciteit, gas en warmte.

Aandeelhouders van Alliander zijn Nederlandse provincies en gemeenten. De grootste aandeelhouders zijn de provincies Gelderland, Friesland, Noord-Holland en de gemeente Amsterdam. Kijk voor meer informatie over onze juridische structuur op de website [Alliander.com](http://Alliander.com) of lees meer over ons ondernemingsbestuur in het hoofdstuk [Corporate governance](#).

## Aandeelhouders



## Onze missie en visie



### Missie

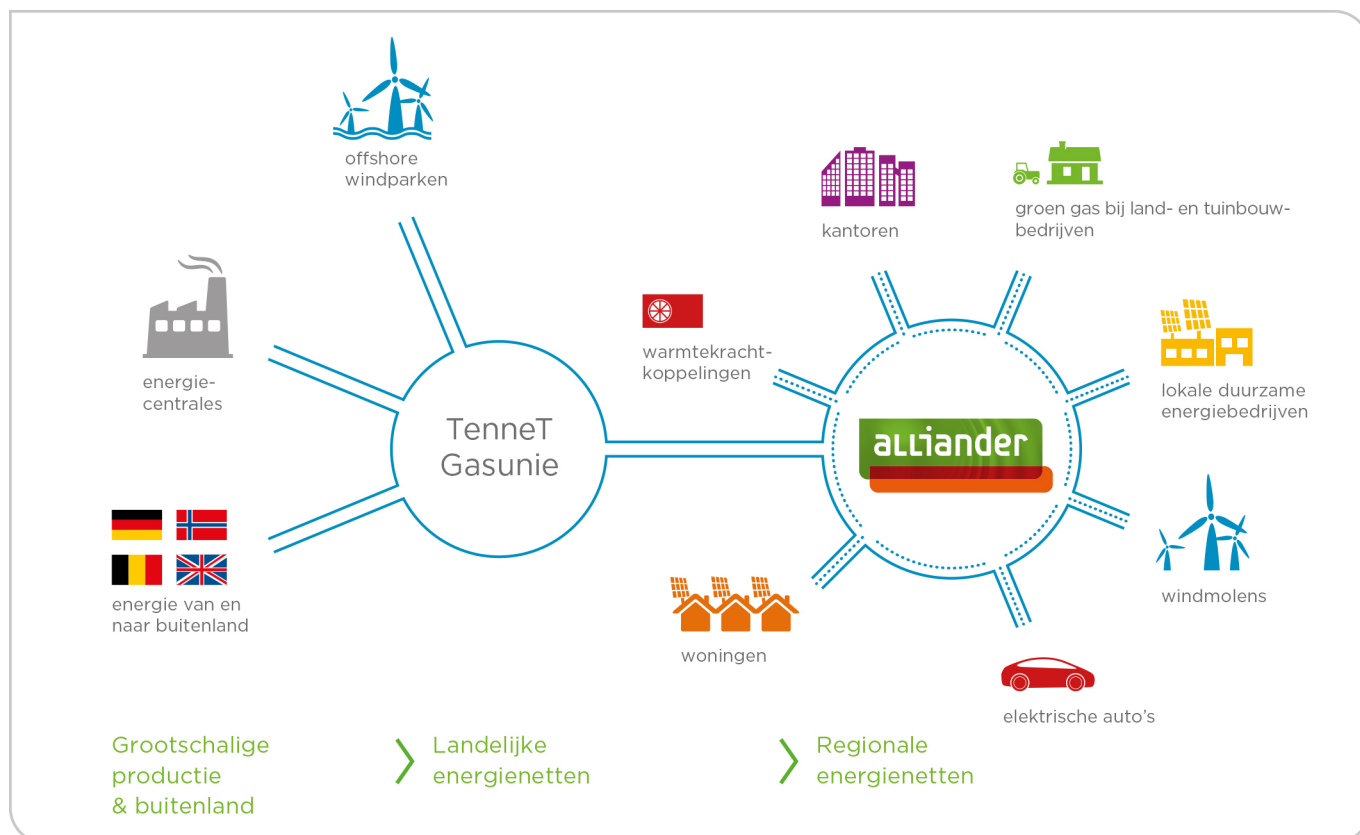
Wij streven naar een betere samenleving in de regio's waarmee we zijn verbonden.

### Visie

Het energielandschap verandert. Energie wordt centraal én lokaal geproduceerd en er ontstaan nieuwe energievormen en toepassingen. Ook ontstaat er nieuwe dienstverlening, bijvoorbeeld op het gebied van elektrisch vervoer, energiebesparing, energiemanagement en lokale energieopwekking. Dit stelt andere eisen aan onze infrastructuur, de informatievoorziening en onze samenwerking met partners. Alliander wil in de energietransitie een faciliterende rol vervullen. Wij faciliteren een open energiemarkt en ondersteunen duurzame energiekeuzes van onze klanten en van de regio's waarin we werken.

# Onze rol in de energiesector

Het grootste deel van de energie die wij regionaal distribueren, komt van de internationale en landelijke energienetten van TenneT en Gasunie. Daarnaast leveren steeds meer consumenten en bedrijven door hen zelf geproduceerde energie aan onze energienetten. Hierdoor wordt de energieketen dynamischer. Alliander zorgt ervoor dat alle energie zo veilig en efficiënt mogelijk wordt gedistribueerd. Bijvoorbeeld van windmolens naar huishoudens of naar laadpunten voor elektrisch vervoer.



# Trends en marktontwikkelingen

Het is voor Alliander belangrijk om tijdig in te spelen op ontwikkelingen die van invloed zijn op onze klanten en onze activiteiten. In 2014 hebben wij een studie gedaan naar trends die voor veranderingen kunnen zorgen.

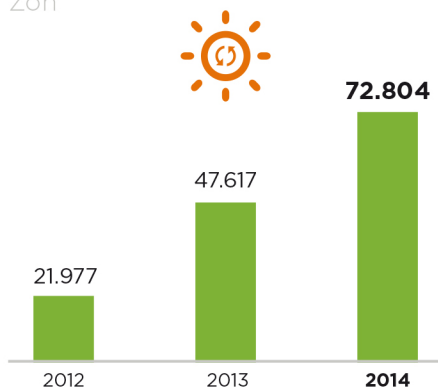
## Ontwikkelingen op de energiemarkt

In het dagelijkse leven gebruiken consumenten en bedrijven steeds meer elektrische toepassingen. Zij worden hierdoor afhankelijker van elektriciteit en rekenen er op dat er altijd energie is. Er is bovendien een toenemende focus op duurzaamheid en energiebesparing. Steeds vaker gaan klanten zelf energie produceren. Zij worden naast consument ook producent.

Diverse stakeholders verkennen de mogelijkheden van duurzame energie. We zien dat meer consumenten hun woning verduurzamen. Huizen worden beter geïsoleerd en de aanschaf van zonnepanelen is populair, omdat de prijzen de afgelopen jaren zijn gedaald en de kwaliteit is verbeterd. Door de aangescherpte normen voor nieuwbouw van woningen en gebouwen groeit ook de toepassing van warmtepompen. De verwachting is dat in 2020 zo'n 500.000 woningen met een warmtepomp uitgerust zijn. Ook blijft de populariteit van elektrisch rijden groeien. Fiscale stimulering en de groei van het aantal laadpalen zijn belangrijke stimulansen voor deze markt. We zien dat met name agrarische bedrijven de mogelijkheden verkennen van biogas en zonneweides. Gemeenten zien kansen in de ontwikkeling van warmtenetten, die in hoge mate bijdragen aan lokale en regionale duurzaamheidsdoelstellingen.

Aantal terugleverinstallaties bij onze klanten<sup>1</sup>

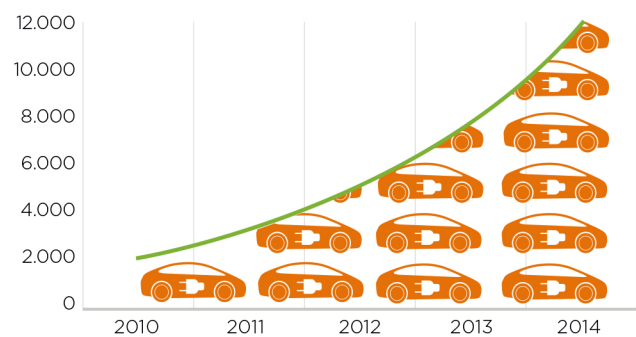
Zon



Bron: Productie Installatie Register (PIR)

<sup>1</sup> Betreft Liander

Aantal laadpalen in Nederland



Bron: Ministerie van Economische Zaken

## Ontwikkelingen op gebied van politiek en regulering

Er is aandacht voor de uitvoering van het nationale Energieakkoord, waarin afspraken zijn gemaakt over duurzaamheid en energiebesparing. In 2020 moet 14% van alle energie duurzaam worden opgewekt. In 2023 moet dat oplopen tot 16%. Modernisering van de wetgeving helpt ons om als netwerkbedrijf adequaat te kunnen reageren op nieuwe vragen en kansen. Het is de intentie dat in 2015 een integrale herziening van de Elektriciteits- en Gaswet wordt vastgesteld. Hierbij zullen de wetten worden samengevoegd en gemoderniseerd met als hoogste doel een werkend wettelijk kader te bieden voor de gewenste energietransitie. Er ontstaat steeds meer een Europese energiemarkt met toenemende invloed en regelgeving vanuit Europa. Op Europees niveau wordt onder meer gekeken naar de inrichting en taken van netbeheerders en netwerkbedrijven, tarieven en decentrale energieopwekking.

## Ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie

Er ontstaan steeds meer slimme, geautomatiseerde toepassingen in het dagelijks bestaan. De ontwikkelingen op het gebied van ICT en data gaan snel en 'online' wordt steeds meer de standaard in dienstverlening. Met de groei van het mobiele internet en gekoppelde apparaten, ook wel 'the internet of things' genoemd, ontstaan talloze nieuwe mogelijkheden voor producten en diensten. Daarbij groeit eveneens het belang om de privacy zoveel als mogelijk te bewaken. Ook in de bedrijfsvoering en dienstverlening van Alliander spelen ICT en data een steeds belangrijkere rol.

## Onze kansen en uitdagingen

Op basis van de trends en marktontwikkelingen analyseren wij jaarlijks waar onze kansen en uitdagingen liggen. Dit helpt ons in het maken van gerichte beleidskeuzes en afwegingen om een zo goed mogelijke bijdrage te leveren aan de energieambities van onze stakeholders.

### Waar liggen onze kansen en uitdagingen?



#### Sterke punten

- Tevreden klanten
- Hoge leveringszekerheid van energie
- Goede technische expertise van medewerkers
- Aantrekkelijke werkgever
- Solide financiële positie
- Betrokken bij onze omgeving
- Duurzame partner

#### Zwakke punten

- Beperkte mogelijkheden tot schaalvoordelen
- Hoge CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van energietransport
- Snelheid in aanpassingsvermogen bedrijfsprocessen is beperkt
- Efficiency in operationele werkzaamheden



#### Kansen

- Ruilverkaveling en consolidatie
- Investeren in telecom en digitalisering
- Samenwerking met gemeenten en energiecoöperaties
- Investeren in nieuwe markten en start-ups, zoals duurzame gebiedsontwikkeling, elektrische mobiliteit en duurzaam wonen



#### Bedreigingen

- Hoog tempo van de energietransitie
- Invloed van derden op de continuïteit van onze netwerken (bijv. graafschade)
- Cybercriminaliteit





# Strategie

Kijkend naar de trends en ontwikkelingen verwachten we dat de energievoorziening in de toekomst fundamenteel anders wordt: duurzamer, flexibeler en met een actieve deelname van onze klanten. Deze ontwikkelingen vragen om een heldere strategie van Alliander. In 2014 hebben wij onze strategie ingedeeld naar drie pijlers, te weten operatie, innovatie en groei.

Wij zijn in een continue dialoog met onze stakeholders. Wij betrekken de overwegingen en verwachtingen van stakeholders bij onze strategische keuzes. Alliander wil hen helpen de energietransitie, de overgang naar een meer duurzame samenleving, te faciliteren. Dit doen we onder meer door bij te dragen aan een open energiemarkt en duurzame energiekeuzes van klanten mogelijk te maken. Het is essentieel dat onze netten tijdig worden aangepast aan ontwikkelingen in de markt. Een sterke en efficiënte organisatie helpt ons om dit te bereiken.

Het onzekere tempo en de reikwijdte van marktontwikkelingen maken het voor ons moeilijk om in te schatten waar en wanneer er aanpassingen in onze netten nodig zijn. Innovatie en inzet van technologie spelen daarom een belangrijke rol in onze strategie. Door proeftuinen op te zetten, te participeren of zelf activiteiten te ontwikkelen, doen we kennis en ervaring op die we gebruiken om onze netten nog beter voor te bereiden op de eisen van de toekomst. We zijn bijvoorbeeld actief op het gebied van slimme netten, laadpaalinfratructuren, marktplatforms om lokaal elektriciteit te verhandelen of alternatieve energiestromen, zoals warmte. Wij zien de noodzaak om hierin te investeren, omdat het groeitempo van de energietransitie de komende jaren mogelijk hoger ligt dan in de afgelopen jaren.

Om deze investeringen betaalbaar te houden, willen we groeien en schaalvoordelen behalen. Samenwerking binnen de sector liggen voor de hand. Voordeel hiervan is dat dit op relatief korte termijn te realiseren is. Samenvattend focust onze strategie zich op drie pijlers: operatie, innovatie en groei, om de energievoorziening voor onze stakeholders ook in de toekomst betrouwbaar en betaalbaar te houden en steeds duurzamer te laten worden.

## Drie strategische pijlers



Pijler	Doelstellingen
Operatie	Voortdurend beter presteren op dienstverlening, leveringszekerheid en kosten door efficiënter te werken en zaken in één keer goed te doen.
Innovatie	Faciliteren van de verduurzaming van de energiemarkt, energienetten geschikt maken voor duurzame energiebronnen en innovatieve technieken en concepten ontwikkelen.
Groei	Groeien om financiële verbeteringen en voldoende slagkracht te bereiken, zodat grote investeringen in de toekomst gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast streven naar risicospreiding, aantrekkelijkheid voor stakeholders en leren van innovaties.

Door onze strategische keuzes creëren we (maatschappelijke) waarde voor onze stakeholders. Naast het faciliteren van de transitie naar een duurzame energievoorziening geven we ook in onze eigen organisatie invulling aan duurzaamheid. Daarin ligt de nadruk op het reduceren van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot, duurzaam inkopen en het voeren van een continue stakeholderdialoog.

## Implementatie en sturing

In het Alliander jaarplan is onze strategie vertaald naar doelen voor de korte termijn. Op basis hiervan maken onze bedrijfsonderdelen in hun plannen inzichtelijk welke bijdrage zij leveren aan onze bedrijfseconomische en maatschappelijke doelstellingen.

De sturing op en de verantwoording over onze doelstellingen maken onderdeel uit van onze corporate governance structuur. Via de planning- en controlcyclus monitoren we de realisatie. Maandelijks worden de belangrijkste prestatie-indicatoren, onderverdeeld naar de stakeholders, gerapporteerd en besproken met de Raad van Bestuur. Ieder kwartaal worden de voortgang van de implementatie van onze strategie en het jaarplan besproken en geëvalueerd met de Raad van Commissarissen.

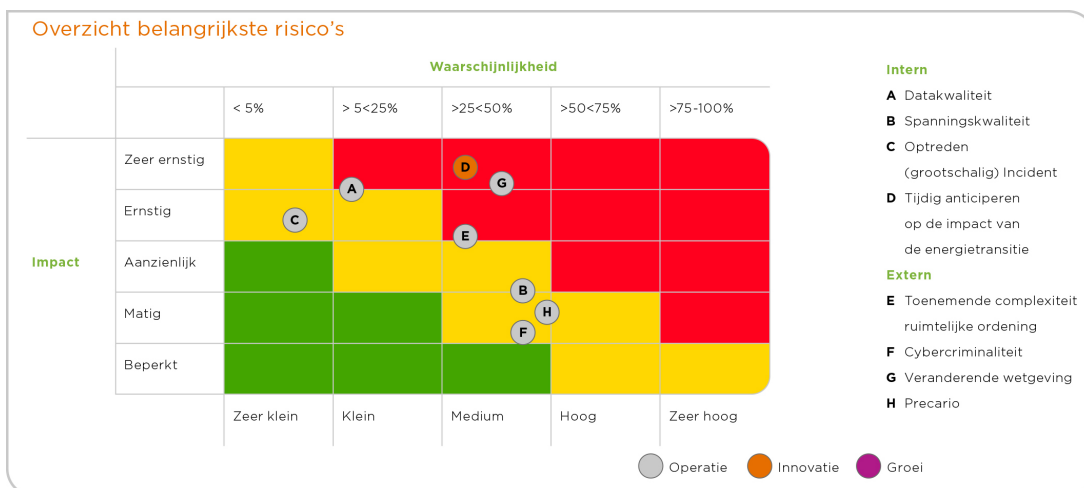
## Risicomanagement

Als integraal onderdeel van 'sturing en verantwoording' managen wij onze risico's. Het zijn onzekerheden die het realiseren van onze strategie en doelstellingen kunnen beïnvloeden. Risico's horen bij ondernemen, maar door hier op een verantwoorde wijze mee om te gaan creëren wij vertrouwen bij onze klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere stakeholders. Het helpt Alliander om transparant, betrouwbaar en voorspelbaar te zijn. Ons uitgangspunt voor risico-acceptatie is veiligheid, het borgen van de continuïteit van de elektriciteits- en gasnetwerken en het voldoen aan wet- en regelgeving. Het identificeren, beoordelen en beheersen van risico's helpt de hele organisatie om op een verantwoorde wijze doelstellingen te bereiken, met onzekerheden om te gaan en integer te handelen. Ieder kwartaal worden de belangrijkste risico's besproken met de Raad van Commissarissen.

### Onze belangrijkste risico's

We volgen de risico's door het jaar heen en nemen steeds de benodigde maatregelen. We maken onderscheid tussen interne risico's die we lopen vanuit ons eigen handelen, en externe risico's die ontstaan vanuit de ontwikkelingen in onze omgeving. De mogelijke impact en de kans van optreden bepalen daarbij wat onze belangrijkste risico's zijn.

Behalve impact op onze doelstellingen kunnen risico's ook financiële impact hebben. We hanteren hiervoor bandbreedtes (over een periode van vijf jaar): risico's boven de 50 miljoen euro zijn ernstig tot zeer ernstig, risico's onder de 25 miljoen euro zijn matig tot beperkt.



Een gedetailleerde beschrijving van de risico's, de ontwikkeling van de risico's en de wijze waarop deze worden gemitigeerd, is opgenomen in het hoofdstuk [Toelichting risico's](#). Dit hoofdstuk maakt integraal onderdeel uit van dit jaarverslag. In de stakeholderhoofdstukken in dit jaarverslag leest u meer over de mogelijke invloed van risico's op onze strategische doelstellingen. Groei (en de risico's die hieraan zijn verbonden) was in 2014 niet aan de orde. Financiële risico's, waaronder ons kredietrisico, zijn toegelicht in Noot 34 van de [jaarrekening](#).

In de hoofdstukken [Verklaring van de Raad van Bestuur](#), [Corporate governance](#) en [Overige informatie](#) leest u meer over hoe het managen van risico's expliciet onderdeel is van de besturing en de besluitvorming van de organisatie. Meer informatie over risicomanagement vindt u ook op de website [Alliander.com](#).

# Ons verhaal over 2014



Veiligheid én het zorgen voor hoge leveringsbetrouwbaarheid. Meer efficiency in werkprocessen. Verdere investeringen in duurzaamheid. In 2014 maakten wij strategische keuzes op het gebied van operatie, innovatie en groei. Hiermee creëren we waarde voor onze klanten, medewerkers en aandeelhouders.

Onze klanten rekenen er op dat energie op elk moment beschikbaar is. Gelukkig gaat dat in ons land bijna altijd goed. Met een beschikbaarheid van 99,99% hebben we de meest betrouwbare energienetten ter wereld. En dat willen we ook in de toekomst met meer lokale duurzame energieopwekking zo houden. Door onze netten slimmer te maken kunnen we flexibele energiestromen in het net steeds beter besturen en beheersen. Bovendien ontplooiën we nieuwe activiteiten om grip te krijgen op toekomstige uitdagingen, zoals elektrisch vervoer of duurzame gebiedsontwikkeling.

## Resultaten op strategische pijlers

In 2014 hebben we stappen gezet op onze drie strategische pijlers: operatie, innovatie en groei.

### Operatie

De basis van ons werk is zorgen voor een continue energievoorziening. Dat is wat onze klanten willen. Hoewel de betrouwbaarheid van energie in 2014 zeer goed was, hadden we in het afgelopen jaar een aantal bijzondere incidenten, waaronder twee omvangrijke storingen in Apeldoorn. In totaal zaten hierdoor meer dan 1.500 klanten dagen zonder gas. Dit werd veroorzaakt doordat op twee plekken water en modder in gasleidingen terecht kwam, nadat zowel een waterleiding als een gasleiding op dezelfde locatie beschadigd waren. We hebben de schade zo snel als mogelijk hersteld en in dialoog en samenwerking met gemeente, hulpdiensten en bewoners de overlast zoveel mogelijk beperkt, onder meer door voor bewoners een informatiepunt in de wijk open te stellen en in de wintermaanden kachels en dekens aan te bieden. Toch moeten we uit deze grote storingen ook onze lessen trekken. Net na de jaarwisseling vond een soortgelijke gebeurtenis plaats. Deze storingen brengen veel maatschappelijke kosten en overlast met zich mee. Op dit moment lopen er onderzoeken en kijken we waar structurele verbeteringen mogelijk zijn om situaties als deze in de toekomst te voorkomen.

Naast een betrouwbare energievoorziening hebben klanten behoefte aan goede dienstverlening tegen een betaalbare prijs. Als we ons werk verder standaardiseren, beter samenwerken en gebruikmaken van technologie kunnen we het gemak voor onze klanten vergroten. Zij moeten snel en goed geholpen worden en invloed hebben op de timing van werkzaamheden. In 2014 hebben we programma's voortgezet waarmee we onze bedrijfsprocessen efficiënter maken en structureel kosten willen verlagen. In dit kader hebben we in het afgelopen jaar de expertise in teams gebundeld en ons werk op een aantal locaties gecentraliseerd. Dit was een grote verandering voor onze organisatie en heeft onder meer door verplaatsingen en een andere manier van werken veel impact gehad op medewerkers.

Dit jaar hebben we een aanzienlijke investering gedaan om de efficiëntie van ons operationele werk te vergroten, waarmee een steviger fundament voor operationeel management gelegd is. Door dagelijkse afstemming zitten de teams bovenop het werk en kunnen zij beter vooruit plannen. Het aanpassen van complexe processen vergt tijd. In 2015 gaan wij verder met het verbeteren van operationeel management.

### Innovatie

Voor de huidige klimaat- en energie-uitdagingen zijn slimme oplossingen nodig. Daarom investeerden we in 2014 fors in innovatie door onder meer netautomatisering en de aanleg van een telecommunicatienetwerk. In proeftuinen experimenteerden we volop met nieuwe technologie en smart grids. En in 2014 hebben we een pilot afgerond met het aanbieden van slimme meters. Met de opgedane kennis kunnen we de meters vanaf 2015 op grotere schaal aan onze klanten aanbieden. Ook leren en experimenteren we op nieuwe markten. Denk aan de oplaadinfrastructuur voor elektrisch vervoer, het efficiënt benutten van restwarmte uit de industrie en het op afstand schakelen van openbare verlichting.

### Groei

Grote investeringen, onder meer in de digitalisering van energievoorziening, vereisen voldoende schaalgrootte en financiële slagkracht. Hoe groter het aantal klanten waarover de investeringen verdeeld kunnen worden, des te beheersbaarder blijven de kosten per klant. We zijn in het verslagjaar een samenwerking met Eneco en Stedin aangegaan om samen te investeren in een techniek die de communicatie van de slimme meter gaat verzorgen in meer dan de helft van Nederland. In 2014 onderzochten we ook de mogelijkheden voor schaalvergroting, waardoor we de energierekening ook op termijn betaalbaar kunnen houden. Voor groei in Duitsland bleek op dit moment onvoldoende draagvlak te zijn bij onze aandeelhouders. Daarom hebben we afgesproken om in eerste instantie te focussen op samenwerking en sectorconsolidatie in Nederland. Met netbeheerder Enexis onderzoeken we of we volgend jaar delen van onze netwerken in de regio Eindhoven en Zuidoost-Brabant (Endinet) kunnen uitruilen tegen die van Enexis in Friesland en de Noordoostpolder.

## Op weg naar de toekomst

Wonen, werken en vervoer staan aan de vooravond van grote veranderingen. Nieuwe huizen en bedrijfspanden worden op termijn zo duurzaam dat ze meer energie produceren dan verbruiken. We zullen meer en meer digitaal en flexibel werken. En in de toekomst rijden we van A naar B in een elektrische, zelfrijdende auto. Hoewel dit wellicht klinkt als toekomstmuziek, is het dichterbij dan wordt gedacht. De technische mogelijkheden zijn er al.

Dat ontwikkelingen snel kunnen gaan, zien we op verschillende fronten. Duurzame energieoplossingen worden steeds toegankelijker voor het brede publiek in Nederland. Eind 2014 reden er in Nederland meer dan 46.000 elektrische/hybride auto's; een resultaat dat we pas eind 2015 hadden verwacht. Verder zet de trend van 2012 en 2013 voor de aanschaf van zonnepanelen zich versneld door. We zien tenslotte dat er steeds meer belangstelling komt voor warmtepompen bij nieuwbouwprojecten, waarmee de vraag naar energie fundamenteel anders wordt. Dit zorgt voor een toenemende dynamiek in de energienetten.

Om te kunnen voldoen aan de energiebehoefte van de toekomst, hebben we het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan innovatie. De lastig voorspelbare energietransitie is onze grootste uitdaging. Alliander kijkt hierbij naar nieuwe marktontwikkelingen en marktmodellen. Het is onze maatschappelijke taak om de energietransitie op een effectieve en efficiënte manier te faciliteren in verbinding met, en ten dienste van al onze stakeholders. Dat vereist een flexibel netwerkbedrijf, dat adequaat kan reageren op nieuwe vragen en kansen. Het is van groot belang dat we kunnen blijven aansluiten bij de wensen van de samenleving en de overgang naar een flexibele en duurzame energiehuishouding mogelijk maken.

In 2014 gaven wij meer dan 700 miljoen euro uit aan het versterken, moderniseren en onderhouden van onze netten. Alliander behaalde een resultaat van 323 miljoen euro. Door onze solide financiële positie zijn we in staat om waar nodig te blijven investeren in de netten.

## Versterking van de organisatie

Om de blijvende focus op onze netbeheerdersactiviteiten te onderstrepen, is in 2014 Ingrid Thijssen togetreden tot onze Raad van Bestuur. Samen met onze medewerkers kunnen we veranderingen in de markt met enthousiasme en professionaliteit het hoofd bieden. Zij vertegenwoordigen ons belangrijkste kapitaal en mede dankzij hun inzet en deskundigheid kunnen we Alliander nu en in de toekomst optimaal laten functioneren en groeien. Samen gaan wij in 2015 door met het werk aan onze grootste uitdagingen: zorgen voor een onbezorgde toegang tot energie én een verantwoorde aanpak van de veranderingen in het energiesysteem. Wij zetten onze ingezette koers met volle energie voort.

Peter Molengraaf  
Mark van Lieshout  
Ingrid Thijssen

## Raad van Bestuur Alliander



Van links naar rechts: Ingrid Thijssen, Mark van Lieshout, Peter Molengraaf

# Aandeelhouders en investeerders

## Een verantwoorde investering

Alliander heeft een gezonde financiële positie. Deze wordt in belangrijke mate bepaald door ons te houden aan ons financieel beleid, dat in hoofdzaak gericht is op het handhaven van een solide A rating profiel. Door aan dit financieel beleid vast te houden kunnen we een economisch verantwoorde investering zijn en blijven, zowel voor obligatiehouders als aandeelhouders.

## Investeren in de netten

Onze financiële positie stelt ons in staat om te blijven investeren in onze netten, flexibel te zijn en de onderneming te laten groeien. Het is de taak van Alliander om de veiligheid en betrouwbaarheid van de elektriciteits- en gasnetten te waarborgen en voor voldoende capaciteit van de netten te zorgen, nu en in de toekomst. Hiervoor doen we investeringen in de vervanging en uitbreiding van onze netten. De onzekerheid over de snelheid en omvang van de energietransitie maakt het echter moeilijk om een goede inschatting te maken van de gewenste netcapaciteit in de toekomst. Daarnaast investeren we meer in digitalisering. Hierbij ligt het zwaartepunt op het goed meetbaar en op afstand bestuurbaar maken van netten dan op het leggen van meer kabels. Verder volgen we nauwgezet de technologische en marktontwikkelingen in de sector. Zo kunnen we tijdig anticiperen en indien nodig onze investeringen qua aard en omvang aanpassen.

## Duurzame strategie

Wij willen een maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn. Dit doen wij door een zo duurzaam mogelijke bedrijfsvoering. Zo willen wij onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk zoveel mogelijk beperken en daar waar we CO<sub>2</sub> uitstoten, willen we deze vergroenen met groencertificaten. In 2014 hebben we een eerste contract getekend met een exploitant van een nieuw te bouwen windpark in Nederland. Bij het beperken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot werken we nauw samen met onze leveranciers. Een belangrijke taak van Alliander is het faciliteren van de transitie naar een duurzame energievoorziening. Deze facilitering bestaat voor een belangrijk deel uit het aanpassen van onze bestaande netten om ze geschikt te maken voor het terugleveren van duurzame decentraal opgewekte energie.

Daarnaast zijn we nieuwe activiteiten gestart, onder meer op het gebied van aanleg en beheer van warmtenetten en het aanleggen en beheren van laadpaalinfrastucturen voor elektrisch vervoer. Alliander ziet het ook als zijn taak om deze op duurzaamheid gerichte activiteiten verder te stimuleren en te faciliteren. Onze inspanningen op duurzaamheidsgebied laten zien dat een investering in Alliander ook een maatschappelijk verantwoorde investering is.

## Belang duurzame prestaties

Het toenemende belang van duurzame prestaties voor het aantrekken van financiering blijkt verder ook uit de opkomst van groene obligatieleningen, waarbij bedrijven financiering aantrekken voor investeringen met een specifiek duurzaam oogmerk. Onze aandeelhouders erkennen het belang van een financieel gezond netwerkbedrijf dat zich op vooruitstrevende wijze actief inzet voor de facilitering van de energietransitie en staan achter onze ambities op dit gebied. Ook maken zij gebruik van de expertise van Alliander in het opzetten van initiatieven voor lokale duurzame opwek.

De aandacht onder aandeelhouders en investeerders voor prestaties op het gebied van duurzaamheid van bedrijven groeit. Sinds een aantal jaren wordt Alliander in dit kader regelmatig beoordeeld door MVO-rating bureaus die net als kredietbeoordelaars een rating voor Alliander afgeven. Zij doen dit in opdracht van duurzaam georiënteerde investeerders die de MVO-rating als selectie criterium gebruiken. Op 14 juli 2014 heeft het Duitse duurzaamheidsratingbureau Oekom de rating van Alliander verhoogd van B naar B+. Met deze duurzaamheidsrating behoort Alliander volgens Oekom tot de industry leaders in de sector.

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de financiële positie en prestaties van Alliander in 2014, het financieel beleid en onze relatie met financiële stakeholders. Daarnaast laten we onze belangrijkste prestaties op het gebied van duurzaamheid zien en worden deze nader toegelicht.

## Financiële resultaten 2014

Het resultaat na belastingen over 2014 bedraagt € 323 miljoen (2013: € 288 miljoen). Het resultaat na belastingen exclusief bijzondere posten en fair value mutaties bedraagt € 240 miljoen (2013: € 287 miljoen). In het verslagjaar 2014 is ten opzichte van het vorige boekjaar sprake van een lagere geregleerde netto-omzet door lagere tarieven als gevolg van het tarievenbesluit 2014 van de ACM. Deze daling wordt in het resultaat deels gecompenseerd door de boekwinst voor belasting van € 40 miljoen uit de verkoop van aandelen (25,4%) in N.V. KEMA aan DNV GL Group (€ 45 miljoen na belasting). Daarnaast heeft de mutatie in de waardering van de Credit Default Swap (CDS) en de bijbehorende voorziening een impact op het gerapporteerde resultaat voor belastingen van per saldo € 80 miljoen (€ 60 miljoen na belastingen).

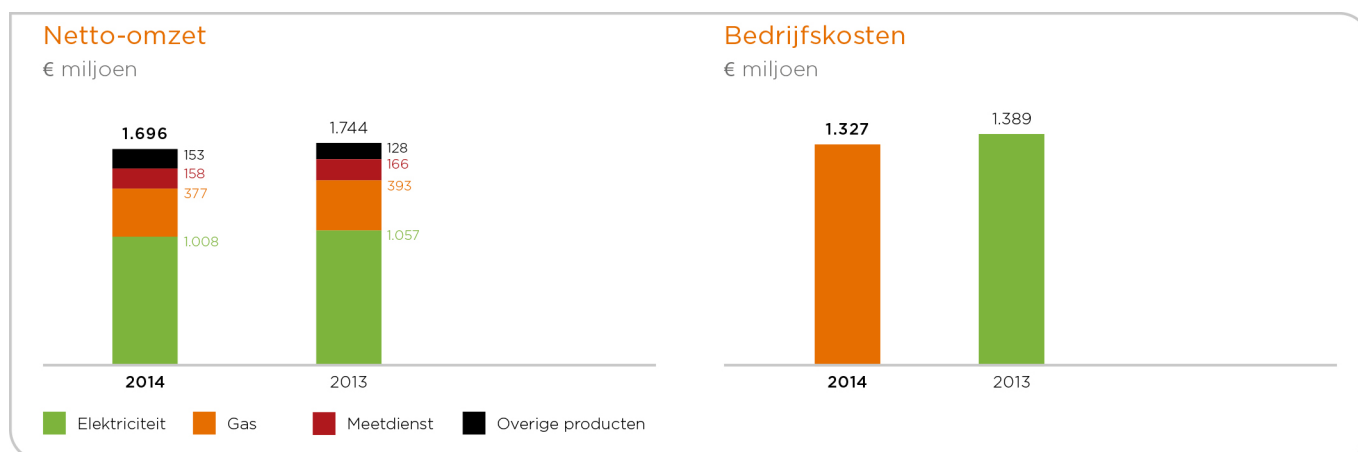
De kasstroom uit operationele activiteiten is gedaald met € 60 miljoen tot € 623 miljoen in 2014. De solvabiliteit is in 2014 gestegen tot 53,6% en de netto schuldpositie is met € 101 miljoen gedaald. De totale activa zijn toegenomen met € 125 miljoen, met name door investeringen in de netten.

## Winst- en verliesrekening over 2014

### Netto-omzet

De netto-omzet over het boekjaar 2014 is ten opzichte van het vorige boekjaar gedaald met € 48 miljoen (3%) naar € 1.696 miljoen. Deze daling is met name het gevolg van lagere geregleerde transport- en aansluittarieven (€ 65 miljoen) voor zowel elektriciteit als gas en lagere geregleerde tarieven meetdiensten (€ 8 miljoen) bij een hogere overige geregleerde omzet (€ 13 miljoen), met name door hogere ontvangen bijdragen voor onderhoudswerkzaamheden. Circa 93% van onze netto-omzet is afkomstig van deze geregleerde activiteiten. Daarnaast kent Alliander niet-geregleerde activiteiten bij onder andere Liandon en diverse groeimarkten die een hogere omzet kenden (€ 11 miljoen).





## Overige baten

De overige baten zijn in het boekjaar 2014 uitgekomen op € 141 miljoen (2013: € 102 miljoen). Deze stijging is in belangrijke mate veroorzaakt door het incidentele resultaat uit de verkoop van aandelen KEMA (€ 40 miljoen). De overige baten hebben verder voornamelijk betrekking op de amortisatie van aansluitbijdragen van onze klanten (€ 63 miljoen) en diverse overige opbrengsten, bestaande uit onder meer ontvangen schadevergoedingen, verhuuropbrengsten en boekwinsten uit verkoop van activa (€ 38 miljoen).

## Bedrijfskosten

De totale bedrijfskosten over 2014 zijn uitgekomen op € 1.327 miljoen (2013: € 1.389 miljoen). In onderstaand overzicht is de specificatie vermeld van de bedrijfskosten.

## Specificatie bedrijfskosten

€ miljoen	2014	2013
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	406	416
Personeelskosten	583	560
Overige bedrijfskosten	159	247
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	354	357
Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering	-175	-191
<b>Totaal</b>	<b>1.327</b>	<b>1.389</b>

De daling van de kosten van inkoop en uitbesteed werk met € 10 miljoen ten opzichte van vorig jaar wordt voornamelijk veroorzaakt door de invoering van het leveranciersmodel, wat heeft geleid tot een daling van de kosten van Nuon CCC met € 17 miljoen, en door lagere inkoopkosten (€ 15 miljoen), onder andere vanwege een lagere realisatie van geplande werkzaamheden. Deze daling is deels gecompenseerd door de toename van de inkoop van netverliezen (€ 12 miljoen) als gevolg van eenmalige baten in voorgaand jaar. Voorts zijn de vanuit TenneT doorbelaste transportkosten gestegen als gevolg van hogere in rekening gebrachte tarieven met € 10 miljoen.

De stijging van de interne en externe personeelskosten met € 23 miljoen ten opzichte van vorig jaar is vooral een gevolg van de toename van externe medewerkers (€ 11 miljoen) bij met name de service unit IT. De toename van de eigen personeelskosten (€ 12 miljoen) wordt onder andere veroorzaakt door cao-stijgingen, een toename van de sociale lasten en een aantal employee benefit voorzieningen, waaronder de jubileumuitkeringen.

De overige bedrijfskosten zijn met € 88 miljoen gedaald. Deze daling wordt vrijwel geheel veroorzaakt door de CDS voor een bedrag van € 80 miljoen. De toelichting op deze post staat hieronder vermeld. Daarnaast zijn de kosten met € 22 miljoen gedaald als gevolg van gerealiseerde kostenbesparingen door minder uitgevoerde projecten en een afname van de organisatiekosten. De daling wordt deels gecompenseerd door een toename van de kosten voor precario (€ 21 miljoen) als gevolg van de heffing door diverse nieuwe gemeenten gedurende 2014 alsmede hogere in rekening gebrachte tarieven.

## Toelichting CDS

Sinds 2005 is de CDS als derivaat onderdeel van twee cross border lease contracten. Het product CDS verzekert de kredietwaardigheid van een onderliggende portefeuille bestaande uit bijna 100 fondsen. De looptijd van de CDS is 10 jaar (tot en met juni 2015), het maximale risico voor Alliander bedraagt \$ 171 miljoen. In 2008 heeft een afwaardering van de CDS plaatsgehad ten laste van de winst-en-verliesrekening. Gezien de toenmalige vooruitzichten van dit product is destijds besloten het maximale risico van \$ 171 miljoen te voorzien. Voor het grootste gedeelte vond dit plaats door middel van de (negatieve) reële waarde van de CDS, voor het overige deel door middel van een aanvullende voorziening tot het maximale risico. Deze methodiek is op basis van de verwachte risico's gehandhaafd tot en met het verslagjaar 2013.

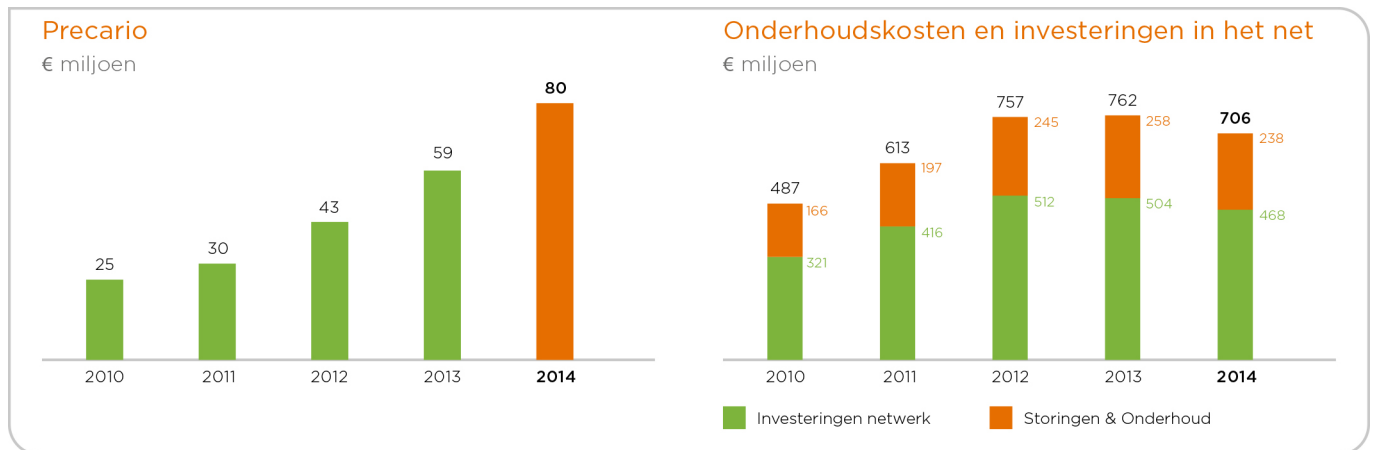
In december 2014 bedraagt de waarde van de CDS op basis van deze methodiek \$ 18 miljoen (€ 15 miljoen) en de aanvullende voorziening \$ 153 miljoen (€ 127 miljoen). Ultimo 2014 is de resterende looptijd van de CDS nog slechts een half jaar. Gezien de beperkte resterende looptijd concludeert het management van Alliander dat het default risico ten aanzien van de in de CDS portefeuille betrokken bedrijven (voor expiratedatum van de CDS) het afgelopen jaar zodanig is afgenomen dat niet wordt verwacht dat het maximale risico voor het gehele product wordt aangesproken. Op basis van de criteria van IAS 37 betekent dit dat de volledige voorziening van \$ 153 miljoen (€ 127 miljoen) is vrijgevallen ten gunste van de bedrijfskosten in het resultaat. De reële waarde van de CDS op basis van een waardering van een externe partij bedraagt in december 2014 \$ 18 miljoen (€ 15 miljoen). Echter, naar de mening van het management van Alliander is bij deze waardering te weinig rekening gehouden met de resterende risico's van dit product. Op basis van een interne risico-analyse is een waardering berekend van \$ 75 miljoen (€ 62 miljoen) ultimo 2014. Het verschil, \$ 57 miljoen (€ 47 miljoen), is ten laste van de bedrijfskosten in het resultaat verantwoord. Per saldo houdt een en ander in dat ten aanzien van de CDS in 2014 een vrijval van omgerekend € 80 miljoen ten gunste van de bedrijfskosten in het resultaat is verantwoord.

## Precario en onderhoudskosten en investeringen in het net

De precariobelasting is ten opzichte van 2013 met € 21 miljoen gestegen naar € 80 miljoen. In de hierna opgenomen grafiek is de ontwikkeling van de precariobelasting van de afgelopen vijf jaar opgenomen. De stijging wordt met name veroorzaakt doordat steeds meer gemeenten deze heffing opleggen aan Liander. Gezien het feit dat sprake is van een zogenaamd objectiveerbaar regionaal verschil, betekent dit dat deze precariolasten worden opgenomen in de reguleringsdata en vervolgens grotendeels en met vertraging worden verdisconteerd in de tarieven voor alle klanten in het Liander gebied.

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van de afgelopen vijf jaar opgenomen inzake onderhoudskosten en investeringen in het net, inclusief de meters. Waar in 2010 nog sprake was van een totaal uitgavenniveau van € 487 miljoen, bedraagt dit in 2014 € 706 miljoen, een stijging van ruim 40%. Deze stijging wordt onder meer veroorzaakt door verzwaring en uitbreiding van netten, vervangingsprogramma's zoals voor grijs gietijzer, ontwikkelingen rondom digitalisering en de uitrol van slimme meters.

Ten opzichte van 2013 is sprake van een daling van het uitgavenniveau met € 56 miljoen (7%). Dit betreft met name € 20 miljoen lagere kosten voor storings onderhoud als gevolg van minder uitgevoerde werkzaamheden vanwege onder andere een lager onderhoudsbudget en daarnaast vertragingen. Voorts hebben lagere uitgaven voor investeringen in het elektriciteits- (€ 16 miljoen lager) en gasnetwerk (€ 15 miljoen lager) plaatsgevonden. Dit betreft lagere uitgaven voor zowel klantgedreven als techniekgedreven werk. De investeringen in meetinrichtingen en telecom liggen in lijn met voorgaand jaar.



## Bedrijfskosten vanuit managementperspectief

Een andere benadering voor de beoordeling en beheersing van de kostenontwikkeling is om niet uit te gaan van de categorale indeling vanuit de winst-en-verliesrekening maar om vanuit het managementperspectief de bedrijfskosten, exclusief bijzondere posten, als volgt te categoriseren: inkoopkosten (waaronder de inkoop van netverliezen, doorberekende kosten vanuit TenneT en precariobelastingen), proceskosten (waaronder onderhoudskosten voor instandhouding van netten en kosten voor facturatie en incasso), indirecte kosten (overhead en algemene bedrijfskosten) en afschrijvingen. Dit leidt tot de volgende indeling van de bedrijfskosten:

## Specificatie bedrijfskosten, exclusief bijzondere posten

€ miljoen	2014	2013
Inkoopkosten	424	358
Proceskosten	335	370
Indirecte kosten	286	293
Afschrijvingen	354	357
<b>Totaal</b>	<b>1.399</b>	<b>1.378</b>

Op basis van dit overzicht is te concluderen dat de stijging van de totale bedrijfskosten in het bijzonder wordt veroorzaakt door een stijging van de inkoopkosten met € 66 miljoen, terwijl de proceskosten en indirecte kosten met € 35 miljoen respectievelijk € 7 miljoen zijn gedaald. De inkoopkosten zijn met name gestegen door de eerder genoemde stijging van de kosten voor netverliezen, transport TenneT, precarioheffing en kostprijs omzet van de niet-gereguleerde activiteiten. Lagere proceskosten zijn in het bijzonder het gevolg van de invoering van het nieuwe marktmodel dat een positief effect heeft gehad op de kosten van Alliander. De afschrijvingskosten zijn tenslotte met € 354 miljoen nagenoeg ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar (€ 357 miljoen).

## Bedrijfsresultaat

Ten opzichte van 2013 is het bedrijfsresultaat gestegen met € 53 miljoen naar € 510 miljoen. Exclusief bijzondere posten bedraagt het bedrijfsresultaat € 398 miljoen en is sprake van een daling ten opzichte van 2013 van € 70 miljoen.

## Financiële baten en lasten

In 2014 komen de financiële baten en lasten per saldo uit op een last van € 93 miljoen (2013: € 69 miljoen). De stijging van € 24 miljoen is met name veroorzaakt door bijzondere posten, waaronder in 2014 de negatieve valutaresultaten op de CDS (€ 19 miljoen) als gevolg van de ontwikkeling van de Dollarkoers en in 2013 de financiële bate (€ 13 miljoen) inzake de waardering van de put/call opties KEMA. Exclusief deze bijzondere posten is sprake van een daling van de last met € 8 miljoen tot € 74 miljoen (2013: € 82 miljoen).

## Deelnemingen en joint ventures

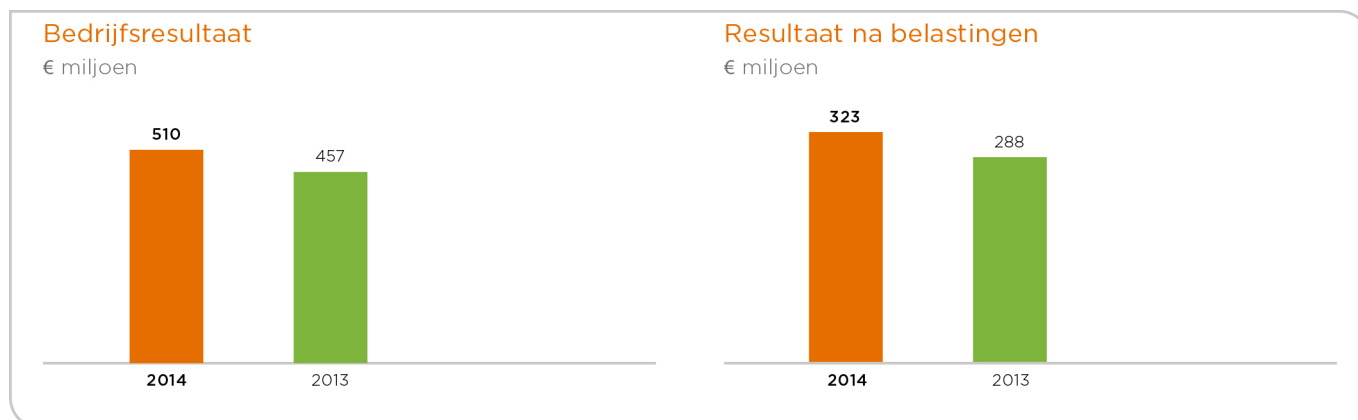
Het aandeel in het resultaat na belastingen van deelnemingen en joint ventures bedraagt in het boekjaar 2014 nihil (2013: € 2 miljoen bate).

## Belastingen

De effectieve belastingdruk (de belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen exclusief het resultaat na belastingen uit deelnemingen en joint ventures) bedraagt over het boekjaar 2014 22,4% (2013: 26,3%). De lagere effectieve druk in 2014 ten opzichte van de nominale druk (25,0%) wordt voornamelijk veroorzaakt door de deelnemingsvrijstelling als gevolg van de verkoop van het minderheidsbelang in KEMA. De iets hogere effectieve druk in 2013 ten opzichte van de nominale druk (25,0%) werd voornamelijk veroorzaakt door een kleine aanpassing op voorgaande jaren.

## Resultaat na belastingen

Het resultaat na belastingen is over het boekjaar 2014 uitgekomen op € 323 miljoen (2013: € 288 miljoen). Het resultaat na belastingen exclusief bijzondere posten en fair value mutaties bedraagt over het jaar 2014 € 240 miljoen (2013: € 287 miljoen). De stijging van € 35 miljoen wordt veroorzaakt door de vrijval van een deel van de voorziening, samenhangend met de CDS en de verkoop van de aandelen KEMA. Deels is dit gecompenseerd door een lagere netto omzet als gevolg van lagere gereguleerde tarieven.



## Bijzondere posten

De resultaten van Alliander kunnen worden beïnvloed door bijzondere posten en fair value mutaties. Bijzondere posten worden door Alliander gedefinieerd als posten die in de opinie van het management niet direct voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering en/of die qua aard en omvang dusdanig significant zijn dat deze voor een goede analyse van de onderliggende resultaten apart moeten worden beschouwd. Voor bijzondere posten wordt in beginsel een ondergrens gehanteerd van € 10 miljoen.

De bijzondere posten en fair value mutaties in 2014 zijn per saldo uitgekomen op een bate van € 84 miljoen na belastingen (2013: bate € 1 miljoen). In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de gerapporteerde cijfers en de cijfers exclusief bijzondere posten en fair value mutaties.

## Gerapporteerde cijfers en cijfers exclusief bijzondere posten en fair value mutaties

€ miljoen	Gerapporteerd		Bijzondere posten en fair value mutaties		Exclusief bijzondere posten en fair value mutaties	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Netto-omzet	1.696	1.744	-	-	1.696	1.744
Overige baten	141	102	40	-	101	102
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten	-1.148	-1.223	72	-11	-1.220	-1.212
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-354	-357	-	-	-354	-357
Geactiveerde eigen productie	175	191	-	-	175	191
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>	<b>510</b>	<b>457</b>	<b>112</b>	<b>-11</b>	<b>398</b>	<b>468</b>
Financiële baten/(lasten)	-93	-69	-19	13	-74	-82
Resultaat deelnemingen en joint ventures	-	2	-	-	-	2
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>417</b>	<b>390</b>	<b>93</b>	<b>2</b>	<b>324</b>	<b>388</b>
Belastingen	-94	-102	-10	-1	-84	-101
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>323</b>	<b>288</b>	<b>83</b>	<b>1</b>	<b>240</b>	<b>287</b>

## Overige baten

(2014: € 40 miljoen bate, 2013: nihil)

### Verkoop belang KEMA

De bijzondere post in 2014 onder de overige baten heeft betrekking op de verkoop van het 25,4% belang in KEMA aan DNV GL Group, inclusief de afwaardering van de hieraan gerelateerde put en call opties. Deze is als volgt verantwoord:

€ miljoen	2014
Verkoopprijs	80
Af: boekwaarde belang	23
<b>Bruto boekwinst</b>	<b>57</b>
Afwaardering opties	17
<b>Boekwinst voor belastingen (overige baten)</b>	<b>40</b>
Vennootschapbelasting	5
<b>Boekwinst na belastingen</b>	<b>45</b>

Ten aanzien van de bruto boekwinst is de deelnemingsvrijstelling van toepassing. Bij de afwaardering van de opties is de hiervoor verantwoorde latentie vrijgevallen ten gunste van het resultaat, zodat per saldo een netto boekwinst op de verkoop van het belang in KEMA is gerealiseerd van € 45 miljoen.

## Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten

(2014: € 72 miljoen bate, 2013: € 11 miljoen last)

Het saldo bestaat uit een bijzondere bate en een bijzondere last. De bijzondere bate in 2014 van € 80 miljoen heeft betrekking op de CDS, te weten een vrijval van de voorziening met € 127 miljoen verminderd met een waardemutatie van het derivaat met € 47 miljoen.

De bijzondere last in zowel 2014 (€ 8 miljoen) als 2013 (€ 11 miljoen) heeft te maken met kosten in verband met organisatieaanpassingen.

## Financiële baten/(lasten)

(2014: € 19 miljoen last, 2013: € 13 miljoen bate)

De bijzondere last in 2014 heeft met name betrekking op posten samenhangend met cross border leases, waaronder de herwaardering aan een cross border leaseconstructie gerelateerde belegging en de mutatie van een voorziening in dit kader, totaal € 17 miljoen.

De bijzondere bate in 2013 heeft met name betrekking op de waardering van de put en call opties KEMA.

## Belastingen

(2014: € 9 miljoen last, 2013: € 1 miljoen last)

Deze bedragen hebben betrekking op het belastingeffect van de bijzondere posten en fair value mutaties.

## Kasstromen

Hieronder is een samenvatting opgenomen van het kasstroomoverzicht over 2014.

### Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	2014	2013
Kasstroom uit operationele activiteiten	623	683
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-410	-493
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-201	-135
<b>Totaal kasstroom</b>	<b>12</b>	<b>55</b>

Voor het jaar 2014 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 623 miljoen (2013: € 683 miljoen). De daling ten opzichte van 2013 met € 60 miljoen wordt met name veroorzaakt door een daling van het bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten en fair value mutaties (€ 70 miljoen), onder meer een gevolg van de daling van de gereguleerde tarieven.

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2014 € 410 miljoen en is hiermee € 83 miljoen lager ten opzichte van 2013. De per saldo lagere uitgaande kasstroom wordt met name veroorzaakt door de positieve kasstromen als gevolg van de verkoop van het belang in KEMA aan DNV GL Group (€ 80 miljoen) en de partiële verkoop van CDMA Utilities aan Eneco (€ 4 miljoen).

### Investeringen in materiële vaste activa

€ miljoen	2014	2013
Elektriciteit gereguleerd	243	247
Gas gereguleerd	143	170
Meetinrichtingen	50	53
Gebouwen, ICT etc.	134	100
<b>Totaal</b>	<b>570</b>	<b>570</b>

De kasstroom met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa bedraagt € 570 miljoen en is hiermee gelijk aan 2013 (€ 570 miljoen). De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2014 € 80 miljoen en zijn hiermee nagenoeg gelijk aan vorig jaar (€ 82 miljoen).

De financieringskasstroom over het jaar 2014 bedraagt € 201 miljoen negatief (2013: € 135 negatief). De negatieve kasstroom wordt met name veroorzaakt door de aflossing van EMTN-leningen (€ 276 miljoen) en dividenduitkering (€ 125 miljoen), terwijl de aangetrokken Euro Commercial Paper (ECP)-financiering (€ 153 miljoen) en ontvangsten uit kortlopend uitgezette deposito's (€ 75 miljoen) de kasstroom positief hebben beïnvloed.

### Vrije kasstroom boekjaar 2014

De vrije kasstroom over het jaar 2014 is uitgekomen op € 213 miljoen ten opzichte van een inkomende vrije kasstroom over 2013 van € 190 miljoen. De stijging ten opzichte van 2013 met € 23 miljoen wordt met name verklaard door een lagere uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten, deels gecompenseerd door een lagere kasstroom uit operationele activiteiten.

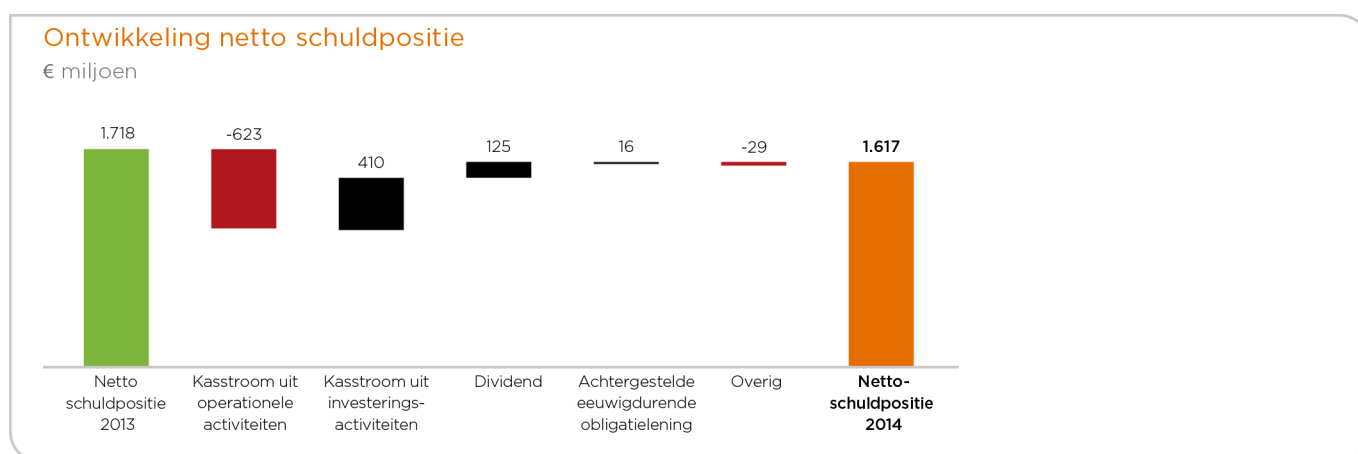
## Reconciliatie vrije kasstroom

€ miljoen	2014	2013
Kasstroom uit operationele activiteiten	623	683
(Des-)investeringen in vaste activa	-490	-575
Bijdrage investeringen van derden	80	82
<b>Vrije kasstroom</b>	<b>213</b>	<b>190</b>

## Financiële positie

### Nettoschuld

Onderstaand is de reconciliatie van de nettoschuldpositie per 31 december 2014 opgenomen:



De nettoschuldpositie per 31 december 2014 bedraagt € 1.617 miljoen (2013: € 1.718 miljoen). Dit is een daling ten opzichte van de nettoschuldpositie ultimo 2013 van € 101 miljoen.

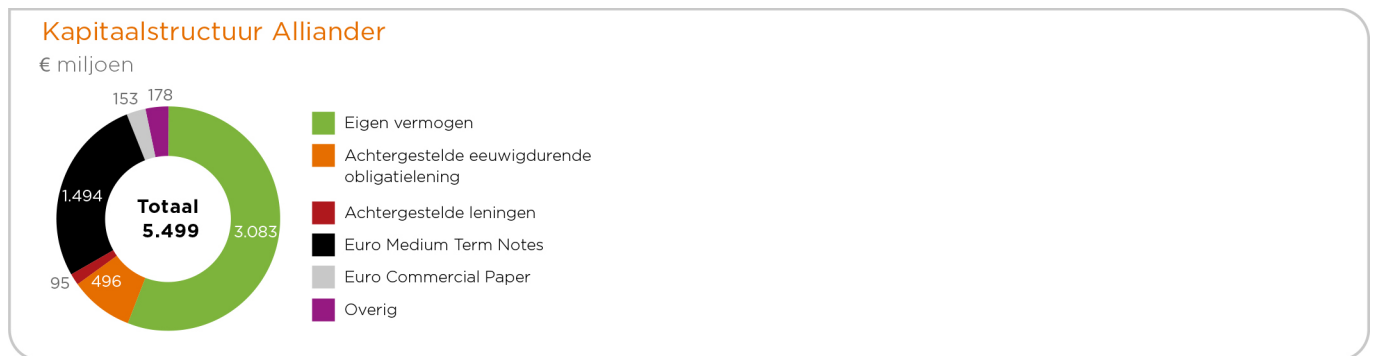
### Reconciliatie nettoschuldpositie

€ miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Langlopende financiële verplichtingen	1.616	1.611
Kortlopende financiële verplichtingen	159	284
Verplichtingen uit hoofde van financiële leases	145	127
<b>Brutoschuldpositie</b>	<b>1.920</b>	<b>2.022</b>
Liquide middelen	167	155
Langlopende financiële activa	-	136
Kortlopende financiële activa	184	100
Beleggingen die dienen ter dekking van leaseverplichtingen uit hoofde van cross border leases	200	161
<b>Totaal liquide middelen en beleggingen</b>	<b>551</b>	<b>552</b>
<b>Nettoschuldpositie volgens de jaarrekening (IFRS)</b>	<b>1.369</b>	<b>1.470</b>
50% van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	248	248
<b>Nettoschuldpositie volgens financieel beleid Alliander</b>	<b>1.617</b>	<b>1.718</b>

De daling is hoofdzakelijk veroorzaakt door een vrije kasstroom van € 213 miljoen, deels gecompenseerd door de dividenduitkering (€ 125 miljoen) en de betaling van een vergoeding op de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening (€ 16 miljoen).



Voor de financiering van de instandhouding en uitbreiding van de energienetten en overige activiteiten worden verschillende instrumenten gebruikt. Alliander is daarbij afhankelijk van haar aandeelhouders, institutionele beleggers en banken. Kredietbeoordelaars beoordelen Alliander op kredietwaardigheid door het toekennen van een publieke credit rating. De kapitalisatie van Alliander ultimo 2014 ziet er als volgt uit:



Uit de kapitaalstructuur blijkt dat de financiering van Alliander min of meer gelijk is verdeeld over eigen en vreemd vermogen. Het eigen vermogen wordt door de aandeelhouders verstrekt en neemt toe naarmate het jaarlijkse netto-resultaat wordt ingehouden. De aandeelhouders ontvangen jaarlijks een percentage van de netto winst als dividend. Ook de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ontvangen, indien een dividenduitkering plaatsvindt, een vaste vergoeding. Voor het verkrijgen van financiering door middel van de uitgifte van nieuwe aandelen heeft Alliander geen toegang tot private beleggers omdat privaats aandeelhouderschap van Nederlandse regionale netwerkbedrijven wettelijk niet is toegestaan. Voor externe financiering is Alliander aangewezen op verschaffers van vreemd vermogen. Deze bestaan met name uit institutionele investeerders die door Alliander uitgegeven schuld papier kopen. Voor de financieringsbehoefte op lange termijn heeft Alliander een vijftal beursgenoteerde obligatieleningen uitgegeven, waaronder een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening. Deze obligatieleningen staan genoteerd aan de Luxemburg Stock Exchange en aan NYSE Euronext Amsterdam. Voor de variabele financieringsbehoefte op korte termijn geeft Alliander kortlopend commercial paper uit. Daarnaast heeft Alliander met een aantal banken een gecommiteerde kredietfaciliteit afgesloten om als back-up financieringsbron te dienen in geval de kapitaal- en geldmarkt hier niet in kan voorzien.

## Open dialoog

Alliander voert een actief beleid om een open en constructieve dialoog te onderhouden met aandeelhouders, obligatiehouders, financiële instellingen, kredietbeoordelaars, analisten en pers. Er wordt naar gestreefd om alle stakeholders zo goed en tijdig mogelijk van relevante financiële en overige informatie te voorzien, onder meer via verslagen, berichtgeving en bijeenkomsten.

## Financieel beleid en langetermijndoelstellingen

### Financieel kader

Het financiële kader van Alliander wordt gevormd door de ratio's FFO/nettoschuldpositie, rentedekking, nettoschuldpositie/(nettoschuldpositie + eigen vermogen) en solvabiliteit. Deze ratio's alsmede de normen hierbij hebben een relatie tot het verkrijgen/behouden van een solide A-rating profiel op een stand-alone basis.

Afwijkend van IFRS wordt voor de berekening van de ratio's de in 2013 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening voor 50% als eigen vermogen en voor 50% als vreemd vermogen aangemerkt.

## Ratio's op basis van financieel beleid Alliander

	norm	31 december 2014	31 december 2013
FFO / nettoschuldpositie <sup>1</sup>	> 20%	34,0%	38,7%
Rentedekking <sup>2</sup>	> 3,5	7,6	8,0
Nettoschuldpositie / (nettoschuldpositie + eigen vermogen)	< 60%	33,6%	36,5%
Solvabiliteit <sup>3</sup>	> 30%	53,6%	51,1%

1. De ratio Funds From Operations (FFO)/nettoschuldpositie betreft het 12maands resultaat na belastingen, gecorrigeerd voor de mutaties in de actieve en passieve belastinglatenties, de bijzondere posten en fair value mutaties, verhoogd met het saldo afschrijvingen en amortisaties op de materiële en immateriële vaste activa en vooruitontvangen opbrengsten en gedeeld door de nettoschuldpositie.
2. De ratio rentedekking betreft het 12maands resultaat na belastingen, gecorrigeerd voor de mutaties in de actieve en passieve belastinglatenties en de bijzondere posten en fair value mutaties, verhoogd met de afschrijvingen op de materiële en immateriële vaste activa en het saldo financiële baten en lasten gedeeld door het saldo financiële baten en lasten gecorrigeerd voor bijzondere posten en fair value mutaties.
3. Onder solvabiliteit wordt verstaan het eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door het balanstotaal minus de vooruitontvangen opbrengsten.

Per 31 december 2014 bedraagt de ratio FFO/nettoschuldpositie 34,0% (ultimo 2013: 38,7%) ten opzichte van een minimum van 20%. De daling is hoofdzakelijk het gevolg van een daling van het vergelijkbare bedrijfsresultaat en wordt gedeeltelijk gecompenseerd door een lagere nettoschuldpositie.

Per 31 december 2014 is de ratio rentedekking uitgekomen op 7,6 en is gedaald ten opzichte van 2013 (8,0). Ook hier is de daling hoofdzakelijk het gevolg van een daling van het vergelijkbare bedrijfsresultaat en wordt deze gecompenseerd door lagere rentelasten. In het financieel beleid van Alliander is geformuleerd dat deze ratio minimaal 3,5 dient te bedragen.

De ratio nettoschuldpositie/(som nettoschuldpositie en eigen vermogen) bedraagt per 31 december 2014 33,6% (ultimo 2013: 36,5%). De daling is veroorzaakt door zowel een daling van de nettoschuldpositie als een stijging van het eigen vermogen in 2014. Conform het financieel beleid van Alliander mag deze ratio maximaal 60% bedragen.

De ratio solvabiliteit bedraagt per 31 december 2014 53,6% (ultimo 2013: 51,1%) ten opzichte van een minimum van 30%. De stijging ten opzichte van 2013 wordt met name veroorzaakt door een sterkere stijging van het eigen vermogen ten opzichte van de totale activa exclusief gepassiveerde bijdragen.

### Dividendbeleid

Het dividendbeleid (als onderdeel van het financieel beleid) voorziet in een uitkering van maximaal 45% van de winst na belastingen, gecorrigeerd voor bijzondere posten die niet hebben geleid tot kasstromen, tenzij de door de toezichthouders vereiste investeringen of financiële criteria een hoger winstinhoudingspercentage vereisen en tenzij na uitkering van dividend de solvabiliteit lager uitkomt dan 30%.

### Investeringsbeleid

Het investeringsbeleid past binnen het financieel beleid en maakt onderdeel uit van de strategie van Alliander. Dit beleid bevat elementen als reguleringseisen voor de investeringen in het gereguleerde domein, onder andere veiligheid en betrouwbaarheid, en het realiseren van een adequate investeringsvergoeding. Investeringsvoorstellen worden getoetst aan minimum rendementseisen en aan criteria opgenomen in het financieel beleid. Naast aan kwantitatieve eisen moeten investeringsvoorstellen ook voldoen aan kwalitatieve vereisten.

Overigens dient te worden vermeld dat investeringen in het gereguleerde domein in beginsel voortvloeien uit de wettelijke taken van de netbeheerders.

## Aandeelhouders

Alle aandelen van Alliander zijn direct of indirect in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Voor een volledig overzicht van alle aandeelhouders wordt verwezen naar de website van [Alliander.com](http://Alliander.com).

Het maatschappelijk kapitaal van Alliander N.V. is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Alle aandelen luiden op naam. Per 31 december 2014 zijn 136.794.964 aandelen geplaatst en volgestort.

Contacten met aandeelhouders vinden primair plaats in aandeelhoudersvergaderingen. Daarnaast acht Alliander (bilaterale) contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten de aandeelhoudersvergaderingen om van belang. Bij Alliander heeft dit beleid vorm gekregen in periodiek, informeel overleg tussen de Raad van Bestuur en het zogenoemde Grootaandeelhoudersoverleg en de Klankbordgroep.

Daarnaast kent Alliander een Commissie van Aandeelhouders. Dit is een door en uit de AvA benoemde groep aandeelhouders waaraan bepaalde bevoegdheden zijn overgedragen. Dit betreft onder meer bevoegdheden met betrekking tot aanbeveling, benoeming en ontslag van leden van de Raad van Commissarissen en bevoegdheden met betrekking tot benoeming en ontslag van leden van de Raad van Bestuur. Voor de samenstelling van de Commissie, zie de website van [Alliander.com](http://Alliander.com). In 2014 is tweemaal een beroep op de Commissie gedaan, namelijk bij de voorgenomen benoeming van een nieuw lid van de Raad van Bestuur en in verband met een tweetal vacatures in de Raad van Commissarissen die zullen ontstaan na afloop van de AvA in 2015. Daarnaast heeft de Commissie ter voorbereiding op de AvA van 2 april 2014 overleg gepleegd met de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie van de RvC.

Het Grootaandeelhoudersoverleg betreft een informeel overleg op bestuurlijk niveau ter voorbereiding van de AvA en is voorts bedoeld om relevante ontwikkelingen te bespreken, informatie uit te wisselen en wederzijds begrip te bevorderen.

De Klankbordgroep is een voorbereidend informeel overleg op ambtelijk niveau voor het Grootaandeelhoudersoverleg. In beide overleggen zijn dezelfde (groepen van) aandeelhouders vertegenwoordigd als in de Commissie van Aandeelhouders. In 2014 heeft vier maal overleg met beide gremia plaatsgevonden. Er is onder meer gesproken over de mogelijke uitruil van netwerken tussen Alliander en Enexis, de groei-strategie, precario en het Alliander concept jaarplan 2015.

De jaarlijkse AvA van Alliander werd gehouden op 2 april 2014. Hier is gesproken over de jaarstukken 2013. Daarnaast zijn de jaarrekening 2013 en het dividend over 2013 vastgesteld. Daarnaast hebben de aandeelhouders kwijting verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht. In dezelfde vergadering hebben de aandeelhouders goedkeuring verleend aan het voorstel om te streven naar substantiële schaalvergroting in Nederland en is de zittende Commissie van Aandeelhouders herbenoemd voor een periode van twee jaar.



#### **Aandeelhouders van Alliander zijn Nederlandse provincies en gemeenten, waaronder de provincie Noord-Holland.**

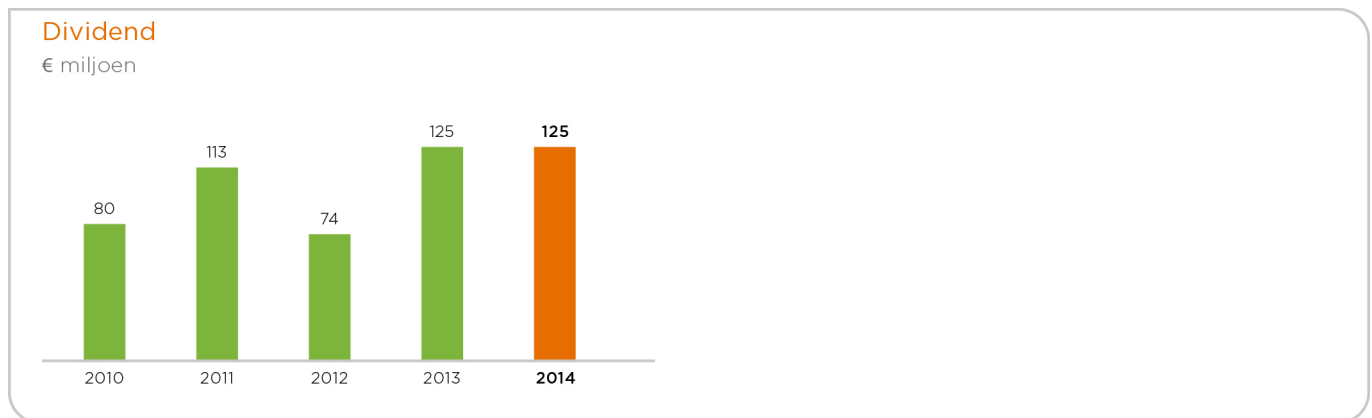
“In onze provincie is Alliander een goede en gewilde partner. Het netwerkbedrijf houdt zich niet alleen bezig met het heden, maar ook met de toekomst. Ik vind het waardevol dat Alliander bereid is om kennis op het gebied van energietransitie en duurzame gebiedsontwikkeling te delen. Ze denken mee bij regionale energievraagstukken, zoals ons warmtenet in Zaanstad, een windpark in de Wieringermeer en een onderzoek naar CO<sub>2</sub>-leidingen voor glastuinbouw in ons gebied. Juist omdat we praten over langetermijninvesteringen worden wij als aandeelhouder meegenomen in deze strategische keuzes.”

*Jaap Bond, gedeputeerde provincie Noord-Holland*

## Voorstel winstbestemming 2014

De Raad van Bestuur heeft onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld om een bedrag van € 198,2 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het overige deel van de winst, € 124,6 miljoen, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit komt overeen met 45% van het resultaat na belastingen, exclusief bijzondere posten na belastingen die niet hebben geleid tot kasstromen in het boekjaar 2014.

Het dividend over 2014 is ten opzichte van 2013 nagenoeg gelijk gebleven. Hoewel het vergelijkbare resultaat (resultaat exclusief bijzondere posten) lager is dan vorig jaar, is het dividend nagenoeg hetzelfde. Dit wordt veroorzaakt door de bijzondere bate inzake de verkoop van het 25,4% belang in KEMA van € 45 miljoen (na belastingen), welk bedrag het lagere vergelijkbare resultaat nagenoeg compenseert.

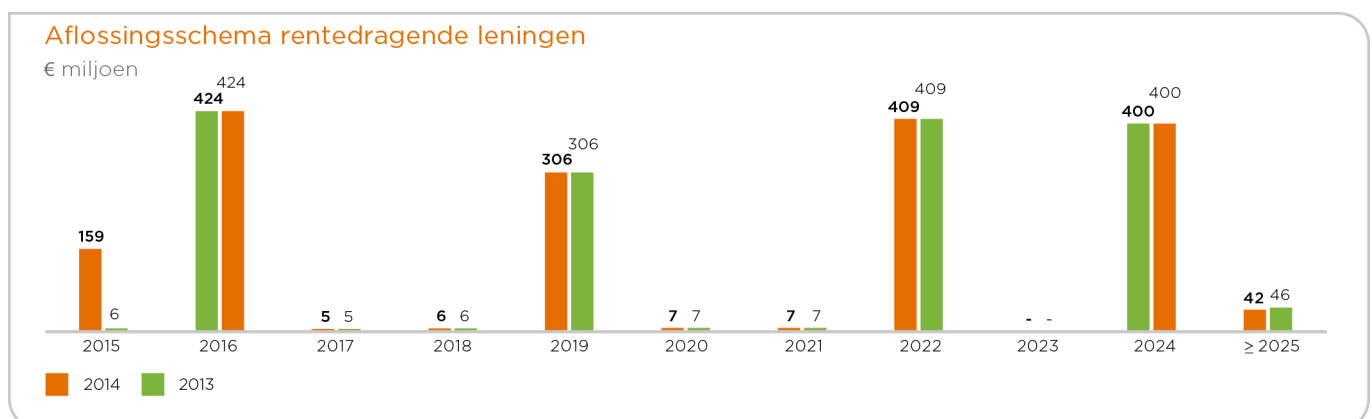


## Institutionele beleggers

Een belangrijk deel van onze vreemd vermogen financiering wordt verstrekt door institutionele obligatiebeleggers, zoals vermogensbeheerders, verzekeraars, pensioenfondsen en banken. Dit zijn internationale professionele partijen. Om onze huidige en potentiële obligatiebeleggers op de hoogte te houden van de financiële positie en resultaten van Alliander en ontwikkelingen binnen de sector verzorgt Alliander, in aanvulling op de nakoming van reguliere publicatieverplichtingen, investor relation activiteiten. In dit kader is in maart 2014 een roadshow georganiseerd, waarbij beleggers in Amsterdam, Parijs, London en Frankfurt zijn bezocht en geïnformeerd over de financiële resultaten en andere relevante ontwikkelingen. Met hetzelfde doel is in september 2014 een investor call gehouden. Onderwerpen die bij beide gelegenheden aan de orde kwamen betroffen onder andere de tariefsverlaging in de reguleringsperiode 2014 - 2016, de impact hiervan op de inkomsten van Alliander en het in maart 2014 aangekondigde onderzoek naar de mogelijke uitruil van netwerken tussen Alliander en Enexis.

## Rentedragende leningen

Het aflossingsschema van de rentedragende leningen ultimo 2014 is als volgt:



De bedragen in 2016, 2019, 2022 en 2024 hebben voornamelijk betrekking op de aflossingen van de obligatieleningen. De overige bedragen hebben betrekking op aflossingen van aandeelhoudersleningen en overige leningen. Alliander heeft een EMTN-programma van € 3 miljard. In 2014 hebben geen nieuwe uitgiftes onder het programma plaatsgevonden. Wel is in december 2014 volgens schema voor een bedrag van € 276 miljoen aan obligaties afgelost. Het voor deze aflossing benodigde bedrag is voor € 153 miljoen afkomstig uit in 2014 uitgegeven kortlopend schuld papier. Het restant is afkomstig uit de beschikbare liquide middelen. Per 31 december 2014 staat voor een boekwaarde van € 1.494 miljoen (nominaal: € 1.500 miljoen) aan obligaties uit. Voor de uitgifte van kortlopend schuld papier beschikt Alliander over een ECP-programma van € 1.500 miljoen. Binnen het verslagjaar is in totaal voor een tegenwaarde van € 153 miljoen aan in Britse ponden genomineerd ECP uitgegeven. Dit bedrag heeft volledig betrekking op eerder genoemde aflossing en is volledig afgedekt in euro's. Ultimo 2014 staat voor een boekwaarde van nominaal miljoen aan ECP-leningen uit.

## Banken

Met zes banken heeft Alliander in het verleden een gecommiteerde back-up kredietfaciliteit van € 600 miljoen afgesloten. Deze faciliteit heeft een looptijd tot en met 13 juli 2018. Een deel van deze faciliteit kan ook worden aangewend voor de uitgifte van cross border lease gerelateerde Letters of Credit. Er is in 2014 geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

## Kredietbeoordelaars

Om een goede toegang tot de kapitaal- en geldmarkt te behouden, is het van belang dat bestaande en potentiële financiers goed inzicht hebben in de kredietwaardigheid van Alliander met bijbehorende credit ratings. Het hebben van een credit rating is ook een verplichting onder de door rechtsvoorgangers van Alliander eind jaren 90 aangegane cross border leasecontracten. Alliander heeft een credit rating van SP en Moody's. Deze rating bestaat uit een lange termijn rating, een korte termijn rating en een outlook. Deze laatste geeft de verwachte verandering in de rating aan voor de komende jaren. In het afgelopen jaar zijn de ratings en outlook van Moody's en SP niet gewijzigd.

De credit ratings zijn ultimo 2014 als volgt:

### Credit ratings

	long term	short term
Standard & Poor's	AA- (stable outlook)	A-1+
Moody's	Aa3 (stable outlook)	P-1

In het afgelopen jaar heeft Alliander diverse malen contact gehad met de kredietbeoordelaars. Een terugkerend onderwerp in deze contacten waren de voorgenomen tariefsverlagingen voor de reguleringsperiode 2014 - 2016. De jaarlijkse reviews vonden plaats in juni en oktober. Aan de hand van de hierbij verstrekte recente financiële prestaties en prognoses van Alliander hebben de kredietbeoordelaars de kredietwaardigheid van Alliander opnieuw bepaald en de bestaande ratings en outlook herbevestigd.

### Duurzaamheidsrating

Een relatief nieuwe ontwikkeling van de afgelopen jaren is dat ondernemingen worden beoordeeld op het voeren van een duurzame bedrijfsvoering. Hierbij kijkt men onder meer naar sociale factoren zoals ondernemingsbestuur, verantwoordelijkheid naar klanten en producten en de wijze waarop met het personeel wordt omgegaan. Daarnaast zijn milieufactoren van belang, zoals uitstoot van schadelijke stoffen en verbruik van energie en water. Het eindoordeel wordt weergegeven in een duurzaamheidsrating.

Duurzaamheidsratings spelen naast credit ratings een steeds belangrijkere rol bij beleggingsbeslissingen. Zo kunnen sommige investeerders alleen in bedrijven beleggen als deze aan een bepaald minimum duurzaamheidsratingniveau voldoen. In dit kader heeft het Duitse duurzaamheidsratingbureau Oekom Alliander opnieuw beoordeeld. Op basis van haar bevindingen heeft zij op 14 juli 2014 de rating van Alliander verhoogd van B naar B+ (op een schaal van A+ (hoogste) tot D- (laagste)). Met deze duurzaamheidsrating behoren we volgens Oekom tot de industry leaders in onze sector. Deze nieuwe rating komt voort uit de jarenlange focus van Alliander op een duurzame bedrijfsvoering en het voornemen die te handhaven.

## Analyse per segment

### Algemeen

Met ingang van het verslagjaar 2010 past Alliander IFRS 8 (Operating segments) toe. Alliander onderscheidt de volgende segmenten:

- Netbeheerder Liander;
- Netwerkbedrijf Endinet;
- Overige activiteiten binnen de Alliander-groep.

In onderstaande tabel zijn per gerapporteerd segment de cijfers exclusief bijzondere posten en fair value mutaties vermeld. Deze resultaten sluiten direct aan op de periodieke interne rapportage. Voor een uitgebreide toelichting op de rapportage van de segmenten wordt verwezen naar [noot \[2\]](#) van de jaarrekening.

### Primaire segmentatie

€ miljoen	Netbeheerder Liander		Netwerkbedrijf Endinet		Overig		Eliminaties		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>										
Externe opbrengsten	1.586	1.642	108	117	103	87	-	-	1.797	1.846
Interne opbrengsten	5	3	-	-	308	315	-313	-318	-	-
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.591</b>	<b>1.645</b>	<b>108</b>	<b>117</b>	<b>411</b>	<b>402</b>	<b>-313</b>	<b>-318</b>	<b>1.797</b>	<b>1.846</b>
<b>Bedrijfskosten</b>										
Bedrijfskosten	1.175	1.185	87	90	450	421	-313	-318	1.399	1.378
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>416</b>	<b>460</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>-39</b>	<b>-19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>398</b>	<b>468</b>

### Netbeheerder Liander

Het segment Netbeheerder Liander betreft de juridische entiteit Liander N.V., die als aangewezen netbeheerder binnen het netwerkbedrijf Alliander zorg draagt voor de wettelijke beheerstaak over kabels, leidingen en toebehoren in Gelderland en delen van Friesland, Noord-Holland, Zuid-Holland en Flevoland. Liander zorgt voor de aansluiting van klanten op de energie-infrastructuur en voor de distributie naar die klanten van elektriciteit en gas. De externe opbrengsten over het jaar 2014 zijn ten opzichte van 2013 gedaald met € 56 miljoen naar € 1.586 miljoen. Deze daling is vooral het gevolg van lagere gereguleerde tarieven in 2014. De bedrijfskosten zijn gedaald met € 10 miljoen, met name een gevolg van een daling van de kosten inzake facturatie en incasso en onderhoud en storingsen. Deels is dit gecompenseerd door stijgende precariolasten, inkoop van netverliezen en een toename van de doorbelasting vanuit TenneT. Het bedrijfsresultaat is in vergelijking met 2013 € 44 miljoen lager uitgekomen op € 416 miljoen.

## Netwerkbedrijf Endinet

Het segment Netwerkbedrijf Endinet betreft Endinet Groep B.V., waaronder de netbeheerder Endinet B.V.. De externe bedrijfsopbrengsten over 2014 bedragen € 108 miljoen, een daling van € 9 miljoen ten opzichte van 2013. Deze daling is veroorzaakt door lagere gereguleerde tarieven. De bedrijfskosten zijn uitgekomen op € 87 miljoen (2013: € 90 miljoen). Het bedrijfsresultaat over 2014 bedraagt € 21 miljoen (2013: € 27 miljoen).

## Overig

Het segment Overig betreft het geheel van de overige operationele segmenten binnen de Alliander-groep, zoals de activiteiten van Liandon, Stam, Alliander AG, activiteiten in groeiemarkten, de staven en de service-units. De externe bedrijfsopbrengsten over het jaar 2014 zijn ten opzichte van 2013 gestegen met € 16 miljoen naar € 103 miljoen. Deze stijging is het gevolg van onder meer een hogere omzet bij telecom en CDMA. Het bedrijfsresultaat over het jaar 2014 bedraagt € 39 miljoen negatief (2013: € 19 miljoen negatief). De daling wordt met name veroorzaakt door teruglopende huurinkomsten van derden, kosten van leegstand, verbouwingen en activiteiten in groeiemarkten.

## Balans

Hieronder is in verkorte vorm de balans per 31 december 2014 opgenomen.

### Geconsolideerde balans

€ miljoen	Alliander N.V.	
	31 december 2014	31 december 2013
<b>Activa</b>		
Vaste activa	7.012	6.933
Vlottende activa	651	593
Vaste activa aangehouden voor verkoop	9	22
<b>Totaal activa</b>	<b>7.672</b>	<b>7.548</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>		
Totaal eigen vermogen	3.579	3.375
Langlopende verplichtingen	3.384	3.476
Kortlopende verplichtingen	709	697
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>7.672</b>	<b>7.548</b>

Onderstaand worden de significante mutaties in de balans per 31 december 2014 toegelicht ten opzichte van de situatie per 31 december 2013. Voor de uitgebreide toelichting op de balansposten wordt verwezen naar de jaarrekening.

### Vaste activa

De vaste activa per 31 december 2014 zijn ten opzichte van 31 december 2013 met € 79 miljoen gestegen. Deze stijging komt met name voort uit hogere investeringen in de netten ten opzichte van de bijbehorende afschrijvingen. De stijging van de materiële vaste activa wordt deels gecompenseerd door de herrubricering van een deel van de voor verkoop beschikbare financiële activa naar de vlottende activa als gevolg van de aflossing in juni 2015.

### Vlottende activa

De vlottende activa zijn in vergelijking met de stand per 31 december 2013 met € 58 miljoen gestegen naar € 651 miljoen. De stijging is vooral veroorzaakt door de hiervoor genoemde herrubricering van de voor verkoop beschikbare financiële activa. Deels wordt dit gecompenseerd door lagere handelsvorderingen en een lager saldo derivaten, dit laatste is met name het gevolg van de verkoop van de aandelen KEMA.

### Vaste activa aangehouden voor verkoop

De vaste activa aangehouden voor verkoop hebben betrekking op een hoogspanningsnet in Noord-Holland (€ 9 miljoen). De vorig jaar eveneens hieronder opgenomen vaste activa inzake Spaklerweg te Amsterdam zijn per 1 september 2014 verkocht aan de gemeente Amsterdam.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen per 31 december 2014 is ten opzichte van het niveau per 31 december 2013 met € 204 miljoen gestegen naar € 3.579 miljoen. Deze stijging is hoofdzakelijk veroorzaakt door het netto-resultaat over 2014 van € 323 miljoen minus het uitgekeerde dividend in 2014 met betrekking tot het verslagjaar 2013 (€ 125 miljoen). Voor een overzicht van de mutaties wordt verwezen naar [noot \[12\]](#) van de jaarrekening.



## Langlopende verplichtingen

De langlopende verplichtingen zijn ten opzichte van 31 december 2013 afgenomen met € 94 miljoen. Deze daling is hoofdzakelijk het gevolg van de vrijval van de CDS voorziening (€ 126 miljoen). Deze daling is deels gecompenseerd door een toename van de vooruitontvangen opbrengsten en de verplichtingen uit hoofde van financiële leases.

## Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen per 31 december 2014 zijn ten opzichte van de stand ultimo 2013 met € 12 miljoen gestegen naar € 709 miljoen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de hogere reële waarde van de CDS en de kortlopende ECP-financiering, deels gecompenseerd door de EMTN-aflossing in 2014.

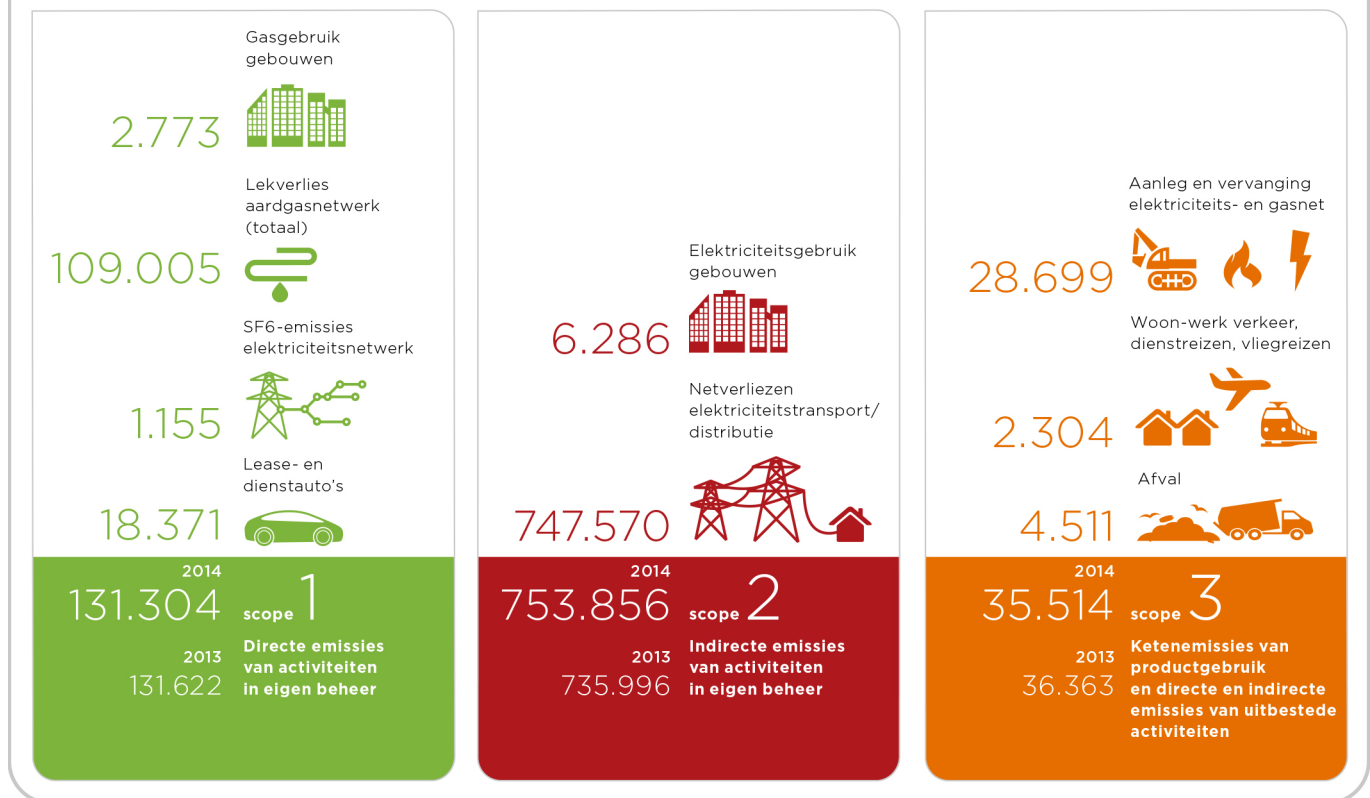
## Onze duurzame prestaties

Alliander werkt aan een duurzame energievoorziening in Nederland én aan duurzaamheid binnen ons eigen bedrijf. We voelen ons verantwoordelijk voor de impact die we op de omgeving hebben. Door zuinig om te gaan met energie en grondstoffen komen we ook tegemoet aan wensen van onze stakeholders. In het verslagjaar hebben we diverse resultaten geboekt op CO<sub>2</sub>-uitstoot, grondstofgebruik en duurzame samenwerking in de keten.

## Energiegebruik en CO<sub>2</sub>

Ondanks uiteenlopende acties is onze CO<sub>2</sub>-uitstoot gestegen naar 921 kiloton<sup>1</sup>. Dit is 17 kiloton meer dan 2013, een stijging van 2%. Onze voetafdruk wordt voor 90% veroorzaakt door de netverliezen, die onder meer ontstaan bij het transporteren van elektriciteit en gas en jaarlijks 84 miljoen euro kosten. De voornaamste oorzaak van de toegenomen CO<sub>2</sub>-uitstoot is een administratieve verrekening bij onze klanten over de afgelopen twee jaar. Behoudens deze verrekening zijn veel van onze emissies stabiel gebleven of licht gedaald. Zo is ons elektrisch wagenpark gegroeid naar circa 100 voertuigen. Bijzonder is de oplevering van een klimaatneutraal onderstation in Lochem, goed voor een reductie van 70 ton CO<sub>2</sub>. Veel van de genomen maatregelen zijn opschaalbaar. Een gedetailleerde toelichting op onze CO<sub>2</sub>-reductiemaatregelen vindt u bij Overige informatie.

1. Om het inzicht en de vergelijkbaarheid tussen netbeheerders te vergroten, hanteren wij vanaf 2014 een nieuwe sectorbrede methodiek voor het berekenen van onze CO<sub>2</sub>-impact. Dit houdt in dat onze doelstelling en resultaten volgens deze methodiek zijn herrekend. In het jaarverslag 2013 is een uitstoot van 819 kton CO<sub>2</sub> verantwoord.

Onze CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2014 (in kton)

## Vergroenen door duurzame energieopwek

Alliander heeft een substantiële CO<sub>2</sub>-voetafdruk van circa 0,25 ton per elektriciteitsaansluiting van klanten. In 2014 hebben we een eerste contract getekend met een exploitant van een nieuw te bouwen windpark in Nederland. Door het kopen van deze duurzaam opgewekte energie via Garanties van Oorsprong zullen wij vanaf 2017 ongeveer 15% van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot vergroenen. Hiermee is een eerste grote stap gezet om in 2023 klimaatneutraal te zijn. We verwachten dat meerdere infrabeheerders onze strategische keuze gaan volgen. Dit proberen we te stimuleren in de landelijke coalitie 'Groene Netten' die Alliander in 2014 heeft geïnitieerd.

CO<sub>2</sub>-prestatieladder

Onze CO<sub>2</sub>-aanpak en werkwijze is extern getoetst aan de hand van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Per 1 januari 2014 is Alliander wederom gecertificeerd op niveau 4 (5 is het hoogste niveau). De ladder laat zien hoe bedrijven omgaan met ambities op het gebied van CO<sub>2</sub> en geboekte resultaten. Steeds vaker wordt de CO<sub>2</sub>-certificering als voorwaarde gebruikt bij aanbestedingen. De ambitie van Alliander is om in 2015 door te groeien naar het hoogste niveau. Om dit te bereiken zullen we nog meer aandacht besteden aan keten-initiatieven om de uitstoot gezamenlijk verder terug te brengen. In 2014 hebben we een rondetafelgesprek over CO<sub>2</sub> georganiseerd met een aantal aannemers en maatschappelijke organisaties. Hieruit bleek hoe groot de behoefte is om regelmatig een open dialoog aan te gaan en kansen op te zoeken om samen reducties te realiseren. De belangrijkste conclusie is dat wederzijdse projectafspraken een grotere garantie geven op reductie in de keten.

"Zo concreet vragen stellen over de zaken die wij als Eaton op MVO-gebied hebben gedaan, daar is Alliander uniek in. Ook internationaal gezien is de aandacht van onze eindklanten in het buitenland voor het thema MVO veel minder. Alliander is daarnaast één van de weinigen die ook eisen stelt aan de people-kant binnen het MVO-concept People, Planet, Profit."

Bert ter Hedde, Eaton Industries (Netherlands) B.V.

## Prestaties op het gebied van grondstofgebruik

Wij voelen ons verantwoordelijk voor onze eigen omvangrijke stroom aan grondstoffen en materialen. Daarom hebben we aandacht voor de verwerking van ons afval en stellen we hoge eisen aan onze verwerkers. Circa 90% van ons afval wordt inmiddels gerecycled.

Naast recycling is ons doel om in 2020 minimaal 40% van de technische materialen circulair in te kopen. We willen dat alle grondstoffen die we gebruiken, terugkomen in de kringloop en er niets verloren gaat. Om dit te bereiken, is in 2014 het programma Circulaire Bedrijfsvoering gestart. Door de Green Deal Circulair Inkopen te ondertekenen, committeren we ons aan (minimaal) twee pilots waarin we op een circulaire manier inkopen en waarbij zowel de financiële waarde als de grondstofwaarde wordt meegenomen. Deze pilots zijn in 2014 gestart. Daarnaast hebben wij de Green Deal Circulaire Gebouwen ondertekend en zijn met onze leverancier afspraken gemaakt over het losse meubilair in onze nieuwe en gerenoveerde gebouwen. Hiervan wordt 95% van de geleverde materialen circulair geleverd. Dit contract is uniek in de sector en bevat unieke prestatieafspraken op aanschaf, beheer en recycling.

Onze leveranciers hebben, evenals wij, een grote ambitie op het circulair inkopen van materialen. Dit vereist regie over de hele keten van afvalscheiders naar smelterijen en via de component-leveranciers weer naar Alliander. Omdat werken aan een circulaire bedrijfsvoering veel kennisuitwisseling en samenwerking vraagt, is hiervoor in 2014 een opleidingsprogramma opgestart in samenwerking met de Technische Universiteit Delft. Dit programma staat ook open voor onze leveranciers. Daarnaast zijn onze ambities kenbaar gemaakt bij onze belangrijkste kabelproducenten en afvalverwerkingsbedrijven.

## Ketenverantwoordelijkheid



Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 750 miljoen aan producten en diensten, met keuzevrijheid voor leveranciers, realiseren wij ons het belang van ketenverantwoordelijkheid. Ons beleid is erop gericht om middels aanbestedingscriteria en aanvullende contractafspraken met partners te werken aan verbetering van de samenleving. Bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsomstandigheden, grondstoffenwinning, recycling of CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Daarnaast hebben wij in 2014 60,9% van ons inkoopvolume maatschappelijk verantwoord ingekocht (2013: 52,9% <sup>1</sup>) door met leveranciers afspraken te maken over Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). In deze MVI-verklaringen staan de duurzame aanbestedingseisen en aanvullende afspraken op het gebied van bijvoorbeeld CO<sub>2</sub>-reductie, duurzaam materiaalgebruik en arbeidsparticipatie.

Leveranciers van Alliander werken standaard volgens de 'Alliander Gedragscode Leveranciers'. Deze code stelt eisen aan het ethisch en eerlijk zakendoen van de leveranciers en hun toeleveranciers en fabrikanten. Bij overtreding van de code kunnen sancties worden opgelegd. Geregeld worden audits uitgevoerd die de naleving van onze Gedragscode en milieubepalingen garanderen. Als wij samenwerken met bedrijven in lagelonenlanden, zoals China, voeren we ter plekke audits uit bij deze leveranciers. Naast de gebruikelijke controle op kwaliteit en product kijken we uitgebreid naar MVO-elementen zoals arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu. Voor de MVO-audit werken wij samen met een gerenommeerde externe partij die de lokale situatie goed kent en kan beoordelen. In het verslagjaar is bij één leverancier onethisch gedrag ontdekt. Alliander heeft met deze partij afspraken gemaakt hoe dat in de toekomst te voorkomen.

1. Het MVI-percentage 2013 is gecorrigeerd voor de kosten van inkoop netverlies, conform de vanaf 2014 geldende methodiek. In het jaarverslag 2013 is 47% verantwoord.

## Impact van onze ketenafspraken over werkgelegenheid

In 2014 hebben we een kwalitatieve analyse uitgevoerd naar het effect van onze ketenafspraken op gebied van arbeidsparticipatie. Hierbij constateerden wij dat:

- Ons inkoopbeleid heeft geleid tot behoud en verruiming van werkgelegenheid. We maken onderscheid in begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een startkwalificatie en het investeren in sociale werkplaatsen. Bij onze leveranciers zijn in 2014 28 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt geplaatst. Onze analyse laat zien dat het behalen van een startkwalificatie ook daadwerkelijk lukt. Ook investeren leveranciers in sociale werkplaatsen;
- Op het gebied van arbeidsparticipatie is gehoor gegeven aan de wens van leveranciers om ons inkoopbeleid verder gezamenlijk te ontwikkelen. Leveranciers geven aan dat begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet altijd mogelijk is vanwege specialistisch of gevaarlijk werk. Daarnaast is er behoefte om de effecten van de Participatiewet gezamenlijk te bespreken. Alliander heeft hiervoor een werkgroep in het leven geroepen;
- Naast arbeidsparticipatie maken wij in onze MVI-verklaringen concrete afspraken met leveranciers op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie. Bij de onderzochte leveranciers zien we veel activiteiten gerapporteerd, maar nog in mindere mate het werkelijke CO<sub>2</sub>-effect. Dit vraagt om verbetering.

“Door de aanbestedingsvraag van Liander, hebben we de hele keten inzichtelijk gemaakt. De openheid die jullie daarin vragen, is wel nieuw en vooruitstrevend. Dit hoeven we voor geen enkele andere klant te doen. Bij een aanbesteding gaat het meestal alleen maar over de prijs en telt MVO nauwelijks mee. Bij Liander kun je met je maatschappelijke prestatie echt het verschil maken.”

Rik Pothuizen, HKS-Pothuizen

“De eisen van Alliander op arbeidsparticipatie passen heel goed bij ons eigen beleid. De medewerkers van de sociale werkplaats zijn per 1 oktober 2014 bij ons in dienst gekomen, vooruitlopend op de Participatiewet. We hebben de totale verantwoordelijkheid voor deze mensen overgenomen, dus verzuim/integratie, coaching, opleiding, bedrijfskleding. Ze zijn geheel geïntegreerd, hebben een werkplek en werken gewoon in het normale proces tussen en samen met de andere medewerkers.”

Natasja Grobden, GE Industrial Solutions

## Gebeurtenissen na balansdatum

Op 15 januari 2015 heeft Alliander haar belang in Locamation uitgebreid van 14% tot 39%. Hiervoor is een bedrag betaald van € 2 miljoen. De werkzaamheden van Locamation bestaan uit de ontwikkeling en exploitatie van secundaire installaties voor onderstations.

In oktober 2014 heeft Alliander AG met EWV Energie- und Wasser-versorgung GmbH overeenstemming bereikt omtrent de aankoop van het gasnet in de gemeente Waldfeucht met ingang van 1 januari 2015. Hiervoor was in 2014 de concessie verworven. De koopprijs van het gasnet bedraagt € 3 miljoen en is begin januari 2015 voldaan. De looptijd van de overeenkomst met de gemeente bedraagt 20 jaar.

Op 2 januari 2015 is de (deel)transactie die de voormalige ENW in 1998 is aangegaan voor de gasnetwerken in Amsterdam op de contractueel voorziene optiedatum beëindigd. Als gevolg hiervan daalt de totale netto boekwaarde van de in cross border leases ondergebrachte activa (minus € 200 miljoen), de gerelateerde beleggingen (minus \$ 200 miljoen), het strip risk (minus \$ 0,1 miljoen) en het bedrag van afgegeven letters of credit (minus \$ 0,5 miljoen). Genoemde bedragen hebben betrekking op de verantwoorde bedragen ultimo 2014.

## Vooruitblik 2015



## Investerings

De bruto-investeringen ten behoeve van vooral vervanging en uitbreiding van de netwerken, maar ook de aan de energie- transitie gerelateerde investeringen, bedragen in 2015 gezamenlijk circa € 550 miljoen. De mate waarin decentrale opwekking en teruglevering van energie op het net hun intrede gaan doen, is mede van invloed op het vaststellen van het niveau van onze meerjaren investeringen. Daarnaast staan in 2015 investeringen gepland voor onder andere activiteiten in duurzaamheid en de herontwikkeling van de panden in Duiven en Arnhem.

Een van de meer specifieke en omvangrijke investeringsprojecten, naast de reguliere netwerk investeringen, betreft de gefaseerde uitrol van slimme meters. De huidige vooruitzichten zijn dat vanaf 2015 tot 2020 de omvang van investeringen in slimme meters voor Alliander circa € 70 miljoen oplopend tot meer dan € 100 miljoen per jaar zal bedragen.

## Financiering

Het financiële beleid van Alliander is erop gericht financieel sterk en flexibel te zijn en te blijven, alsmede te allen tijde goede toegang te hebben tot de vreemd vermogen kapitaalmarkt. Hierin wordt voorzien door minimaal een solide A rating profiel op stand-alone basis te handhaven en door onder meer zorg te dragen voor een evenwichtig aflossingsschema, een gebalanceerd investeringsplan, het beheersen van de operationele kosten, het beschikken over gecommiteerde kredietfaciliteiten en het aanhouden van voldoende liquide middelen.

## Resultaten

Gegeven het gereguleerde karakter van het merendeel van de bedrijfsactiviteiten van Alliander, de huidige reguleringsmethodiek en de tariefontwikkeling in 2015, verwacht Alliander in 2015, onverwachte en eenmalige ontwikkelingen uitgesloten, ten opzichte van 2014 een lager bedrijfsresultaat.

## Financiële en duurzame waarde voor onze stakeholders

Alliander voert een continue dialoog met stakeholders en wil graag waarde voor hen creëren. In onderstaand schema wordt aangegeven welke geldstromen er zijn vanuit Alliander richting een aantal stakeholdergroepen.



### Creëren van duurzame waarde

Alliander onderscheidt zich daarnaast als netwerkbedrijf door een substantiële bijdrage te leveren aan verduurzaming van de maatschappij. Wij willen duurzame waarde creëren en doen dit op uiteenlopende terreinen, zoals verduurzaming van eigen bedrijfspanden, de Alliander Foundation en investeringen in duurzame innovaties. Onze aandeelhouders, waarmee we de dialoog voeren over onze duurzame prestaties, steunen onze stappen op weg naar een duurzame samenleving. Ze accepteren een lagere dividenduitkering.

Alliander heeft als ambitie om de financiële waarde voor stakeholders in komende jaren verder uit te werken in dit verantwoordingsdocument. Hiermee komen we ook tegemoet aan de toenemende belangstelling vanuit onze stakeholders om meer inzicht te geven in onze duurzame prestaties.

# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde balans

€ miljoen	Noot	2014	2013
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	3	6.218	6.012
Immateriële vaste activa	4	322	323
Investerings in deelnemingen en joint ventures	5	11	32
Voor verkoop beschikbare financiële activa	6	200	297
Overige financiële activa	7	43	25
Latente belastingvorderingen	17	218	244
		<b>7.012</b>	<b>6.933</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	9	40	37
Handels- en overige vorderingen	10	258	282
Derivaten	8	2	19
Overige financiële activa	6, 7	184	100
Liquide middelen	11	167	155
		<b>651</b>	<b>593</b>
Vaste activa aangehouden voor verkoop	33	9	22
<b>Totaal activa</b>		<b>7.672</b>	<b>7.548</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	12	684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		496	496
Hedge-reserve		-	-
Herwaarderingsreserve		42	24
Overige reserves		1.363	1.212
Resultaat boekjaar		323	288
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>3.579</b>	<b>3.375</b>
<b>Verplichtingen</b>			
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Rentedragende verplichtingen	13	1.616	1.611
Derivaten	8	-	6
Verplichtingen uit hoofde van financiële leases	19	145	127
Vooruitontvangen opbrengsten	14	1.573	1.555
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	49	53
Overige voorzieningen	16	1	124
		<b>3.384</b>	<b>3.476</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Handelsschulden en overige te betalen posten	18	103	76
Belastingverplichtingen		106	85
Rentedragende verplichtingen	13	159	284
Derivaten	8	80	-
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	67	65
Overlopende passiva		194	187
		<b>709</b>	<b>697</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>4.093</b>	<b>4.173</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>7.672</b>	<b>7.548</b>

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2014	2013
<b>Netto-omzet</b>	21	<b>1.696</b>	<b>1.744</b>
Overige baten	22	141	102
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>		<b>1.837</b>	<b>1.846</b>
<b>Bedrijfskosten</b>			
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	23	-406	-416
Personeelskosten	24	-465	-453
Externe personeelskosten	24	-118	-107
Overige bedrijfskosten	25	-159	-247
<b>Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten</b>		<b>-1.148</b>	<b>-1.223</b>
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	26	-354	-357
Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering		175	191
<b>Totaal bedrijfskosten</b>		<b>-1.327</b>	<b>-1.389</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>510</b>	<b>457</b>
Financiële baten	27	50	43
Financiële lasten	28	-143	-112
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	5	-	2
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>417</b>	<b>390</b>
Belastingen	29	-94	-102
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>323</b>	<b>288</b>

Het resultaat na belastingen 2014 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V..

## Overzicht totaalresultaat

Het totaalresultaat is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	2014	2013
<b>Resultaat na belastingen</b>	323	288
<b>Overige elementen totaalresultaat</b>		
<b>Elementen die via het resultaat worden afgewikkeld</b>		
Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa	22	-5
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	2
Belastingen	-4	1
<b>Totaalresultaat na belastingen</b>	<b>341</b>	<b>286</b>

Het totaalresultaat na belastingen 2014 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V..



## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	Noot	2014	2013
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	30		
Resultaat na belastingen		323	288
Aanpassingen voor:			
- financiële baten en lasten	27, 28	93	69
- belastingen	29	94	102
- resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	5	-	-2
- afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	22, 26	291	296
- vrijval voorziening CDS na belastingen	8	-60	-
- resultaat verkoop aandelen KEMA na belastingen <sup>1</sup>	22	-45	-
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>			
- voorraden		-3	-1
- handels- en overige vorderingen		24	40
- handelsschulden en overlopende passiva		57	-35
<b>Totaal veranderingen in werkkapitaal</b>		78	4
Mutatie belastinglatenties, voorzieningen, derivaten en overig		-38	-10
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>736</b>	<b>747</b>
Betaalde rente		-77	-77
Ontvangen rente		2	5
Betaalde (ontvangen) winstbelasting		-38	8
<b>Totaal</b>		<b>-113</b>	<b>-64</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>623</b>	<b>683</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	30		
Investerings in immateriële vaste activa	4	-2	-5
Investerings in materiële vaste activa	3	-570	-570
Bijdrage investeringen van derden	14	80	82
(Des-)investerings in financiële activa (deelnemingen en joint ventures)		82	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-410</b>	<b>-493</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	30		
Afgeleste EMTN		-276	-
Aangetrokken ECP financiering		153	-
Aangetrokken (afgeleste) langlopende leningen		-5	-6
(Aflossing op) verstrekte langlopende leningen		-7	21
Ontvangen (uitgezette) kortlopende deposito's		75	-25
Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	-	-494
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	-	496
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		-16	-53
Betaald dividend		-125	-74
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-201</b>	<b>-135</b>
<b>Nettokasstroom</b>		<b>12</b>	<b>55</b>
Liquide middelen per 1 januari		155	100
Nettokasstroom		12	55
<b>Liquide middelen per 31 december</b>		<b>167</b>	<b>155</b>

1. Het ontvangen bedrag inzake de verkoop van de aandelen KEMA bedraagt € 80 miljoen en is verantwoord onder de desinvesteringen in de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

## Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen

Aan aandeelhouders en andere vermogenverschaffers toerekenbaar eigen vermogen								
€ miljoen	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Achtergestel- de eeuwig- durende obligatie- lening	Hedge- reserve	Herwaar- derings- reserve	Overige reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
<b>Per 1 januari 2013</b>	<b>684</b>	<b>671</b>	<b>494</b>	<b>-2</b>	<b>28</b>	<b>1.104</b>	<b>224</b>	<b>3.203</b>
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	-	-	2	-	-	-	2
Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa	-	-	-	-	-4	-	-	-4
Nettoresultaat 2013	-	-	-	-	-	-	288	288
<b>Totaalresultaat 2013</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-4</b>	<b>-</b>	<b>288</b>	<b>286</b>
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen	-	-	-	-	-	-42	-	-42
Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-494	-	-	-	-	-494
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	496	-	-	-	-	496
Dividend 2012	-	-	-	-	-	-	-74	-74
Bestemming resultaat 2012	-	-	-	-	-	150	-150	-
<b>Per 31 december 2013</b>	<b>684</b>	<b>671</b>	<b>496</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>1.212</b>	<b>288</b>	<b>3.375</b>
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa	-	-	-	-	18	-	-	18
Nettoresultaat 2014	-	-	-	-	-	-	323	323
<b>Totaalresultaat 2014</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>323</b>	<b>341</b>
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen	-	-	-	-	-	-12	-	-12
Dividend 2013	-	-	-	-	-	-	-125	-125
Bestemming resultaat 2013	-	-	-	-	-	163	-163	-
<b>Per 31 december 2014</b>	<b>684</b>	<b>671</b>	<b>496</b>	<b>-</b>	<b>42</b>	<b>1.363</b>	<b>323</b>	<b>3.579</b>

Februari 2015

**Alliander N.V.**

Bezoekadres:

Utrechtseweg 68, 6812 AH Arnhem

Postadres:

Postbus 50, 6920 AB Duiven

[info@alliander.com](mailto:info@alliander.com)

[www.alliander.com](http://www.alliander.com)

Uitgave Alliander N.V.

