

# Bericht aan de aandeelhouders

Ten behoeve van de consultatie over het  
aandeelhouderschap van Eneco Groep N.V.

23 juni 2017





# Inhoudsopgave

Introductie	5
Waar het om gaat	6
<b>1. Een sterk bedrijf, klaar voor de toekomst</b>	<b>9</b>
1.1 Duurzame energie van iedereen	9
1.2 Investeren in duurzame energieproductie	12
1.3 Stevig gepositioneerd voor de toekomst	16
1.4 Aanjager van innovatie en kennis in de energietransitie	17
1.5 Marktleider in warmte	18
1.6 Solide en trouwe klantenbasis	19
1.7 Een sterke reputatie met een krachtig merk	20
<b>2. Solide financieel perspectief</b>	<b>23</b>
2.1 Sterk financieel profiel	23
2.2 Solide vermogenspositie en gunstige kredietbeoordeling	24
2.3 Toenemende winst en brutomarge	25
2.4 Duurzame investeringen	26
2.5 Stabiel en voorspelbaar resultaat en dividend	27
2.6 Beheerste risico's	27
<b>3. Bijdrage Eneco Groep aan brede publieke belangen</b>	<b>31</b>
3.1 Nationale publieke belangen	31
3.2 Publieke belangen van aandeelhoudende gemeenten	32
<b>4. Aandeelhouderschap Eneco Groep doet ertoe</b>	<b>37</b>
4.1 Aandeelhouderschap en continuïteit	37
4.2 Verantwoord aandeelhouderschap en bescherming publieke belangen	37
<b>5. Aanvullende overwegingen</b>	<b>41</b>
5.1 Af te wegen belangen	41
5.2 Stakeholders	43
<b>6. Tot slot</b>	<b>46</b>



# Introductie

Geachte aandeelhouder van Eneco Groep,

Voor u ligt een bericht waarmee Eneco Groep NV aan haar aandeelhouders aanvullende informatie verschaft die zij van belang acht in verband met de door de aandeelhouderscommissie (AHC) uitgeschreven consultatie over het aandeelhouderschap in Eneco Groep.

Wij roepen u graag op om de in dit document opgenomen informatie te betrekken in uw overwegingen bij de beantwoording van de aan u voorgelegde consultatievraag over het houden of afbouwen van uw aandelen in Eneco Groep.

Eneco Groep heeft een duidelijk streven: wij willen onze succesvolle strategie gebaseerd op duurzaamheid en innovatie voortzetten en uitbouwen. Die succesvolle strategie heeft Eneco Groep met behulp van een stabiele aandeelhoudersbasis kunnen realiseren en dat is ook nodig voor de toekomst. Wij zijn ervan overtuigd dat Eneco Groep een maatschappelijk belangrijke en impactvolle onderneming is, waar verantwoordelijk aandeelhouderschap bij past.

Eneco Groep is graag bereid om met aandeelhouders die om hen moverende redenen niet langer een belang willen aanhouden in de pionier op het terrein van duurzame energievoorziening, gezamenlijk de mogelijkheden te onderzoeken. Eneco Groep wil hen graag faciliteren in de wens tot afbouw, op een manier die zorgvuldig is, en die recht doet aan alle betrokken belangen en de positie die Eneco Groep bekleedt. Daarbij zal Eneco Groep tegelijkertijd aandacht besteden aan de aandeelhouders die verbonden willen blijven aan al hetgeen waar Eneco Groep voor staat.

Het bestuur van Eneco Groep staat vanzelfsprekend te allen tijde tot uw beschikking in geval u een nadere toelichting wenst of verder van gedachten wilt wisselen over de inhoud van dit bericht. U kunt daartoe contact opnemen met Olga Kolenburg-Keune: [olga.kolenburg-keune@eneco.com](mailto:olga.kolenburg-keune@eneco.com).

Dit 'bericht' is een aanvulling op andere publieke informatie zoals bijvoorbeeld het jaarverslag.

# Waar het om gaat

## Marktleider in de energietransitie

Eneco Groep is actief binnen de energiesector met het opwekken, opslaan en leveren van warmte, (groen) gas, elektriciteit en met energie-gerelateerde diensten en producten. Wij spelen daarin een maatschappelijke en economische rol van betekenis. Sinds 2007 voeren wij een succesvolle duurzame strategie, waarmee we een financieel rendement realiseren en maatschappelijke waarde creëren voor al onze stakeholders: aandeelhouders, medewerkers, consumenten en zakelijke klanten, business partners, overheden, kennis- en duurzame organisaties. We zijn uitgegroeid tot marktleider in Nederland in opgesteld duurzaam productievermogen en leveren een substantiële bijdrage aan de duurzame energie ambities uit het Energieakkoord. Bovendien zijn wij één van de grootste investeerders in de Nederlandse economie. De laatste jaren heeft de onderneming jaarlijks gemiddeld 300 miljoen euro in de Nederlandse energietransitie geïnvesteerd.

Met onze strategie dienen we een breed publiek belang, op landelijk niveau middels CO<sub>2</sub> reductie alsook op lokaal niveau bijvoorbeeld met ons warmtebedrijf en onze bijdrage aan de lokale energietransitie en aan werkgelegenheid.

## Belangrijke werkgever in de regio

We zijn er trots op dat wij met 3.500 medewerkers een leidende rol spelen in de verduurzaming van onze samenleving. Elke dag creëren we maatschappelijke waarde met de opwekking van schone energie. Elke dag werken we aan slimme, duurzame energieoplossingen voor consumenten en bedrijven en werken we intensief samen met publieke en private partners om onze visie – duurzame energie van iedereen – te realiseren.

## Financieel gezond, stabiel met goede vooruitzichten

Daarnaast heeft Eneco Groep de afgelopen jaren een goed financieel resultaat geboekt. Eneco Groep is een kerngezond bedrijf met een aanzienlijk groeipotentieel. De 5,5 miljoen klantcontracten die wij bedienen genereren significante omzet en zijn winstgevend. Het bedrijf heeft een sterke balans met een solvabiliteit van 62% en daardoor voldoende eigen vermogen voor toekomstige groei. Ongeveer 65% van de operationele winst is afkomstig van het warmtebedrijf en de duurzame opwek door wind, biomassa en zon. Deze activiteiten kennen beperkte concurrentie en de inkomsten bestaan voor een groot deel uit subsidie. We realiseren dan ook een stabiel resultaat en dividend: in 2016 bedroeg de netto winst 103 miljoen euro. Deze cijfers laten zien dat een aandeel in Eneco Groep een goed en voorspelbaar rendement oplevert, met een laag risicoprofiel. Over 2017 verwacht Eneco Groep een dividend van 65 miljoen euro uit te kunnen keren. Het management streeft ernaar om de komende jaren verdere groei van het dividend te realiseren. Onze financiële kracht en jarenlange ervaring maken dat wij ook voor de toekomst een unieke positie hebben om in te kunnen spelen op de transitie naar een duurzame, decentrale energievoorziening.

## Aandeelhouderschap doet ertoe

Eneco Groep heeft in de afgelopen tien jaar een succesvolle duurzame strategie uitgevoerd en daarmee financiële en maatschappelijke waarde gecreëerd. Continuïteit van deze strategie is cruciaal voor behoud van een duurzame toekomst voor Eneco. Een stabiele en toekomstbestendige aandeelhoudersbasis met een langetermijnvisie die deze strategie ondersteunt is daarvoor essentieel. Het is Eneco's belang dat haar zorgvuldig opgebouwd netwerk van mensen en middelen ook bij een aanpassing in het aandeelhoudersbestand intact blijft en verder uitgebouwd kan worden. Het is daarvoor van belang voor Eneco dat het aandeelhoudersbestand ook in de toekomst een langlopend investeringshorizon heeft met steun voor de synergie tussen klanten, innovatie en duurzaamheid. Een zorgvuldige afweging over de vormgeving en fasering van een eventuele verandering van het aandeelhoudersbestand is daarom cruciaal.





# 1. Een sterk bedrijf, klaar voor de toekomst

## 1.1 Duurzame energie van iedereen

Duurzame energie van iedereen. Wij zien dit als een grote verantwoordelijkheid. Niet alleen is energie een eerste levensbehoefte, energie zorgt bovendien voor economische bedrijvigheid en welvaart. In 2007 heeft Eneco Groep zich een nadrukkelijk doel gesteld: om duurzame energie van iedereen te maken. Toen al waren wij koploper op het gebied van duurzaamheid en innovatie en nu, tien jaar later, zijn we dat nog steeds. We realiseren onze ambitie bepaald niet alleen: samen met klanten, decentrale overheden, energiecoöperaties en andere stakeholders werken we hard om niet alleen vandaag maar ook in de toekomst een leidende rol te kunnen blijven spelen in de energietransitie die nodig is voor het verduurzamen van onze wereld.

### Belangrijkste merken en deelnemingen van Eneco Groep

**Eneco** Hét duurzame merk van Eneco Groep

**Oxxio** Prijsvechter van Eneco Groep

**WoonEnergie** Leverancier aan (huurders van) woningcorporaties

**AgroEnergy** Dochteronderneming voor glastuinders

**Toon** Platform voor thuisdiensten (slimme thermostaat, rookdetectie, verlichting etc.)

**Luminext** Biedt overheden oplossingen voor intelligente straatverlichting

**Jedlix** Laadt elektrische auto's op moment van laagste kosten

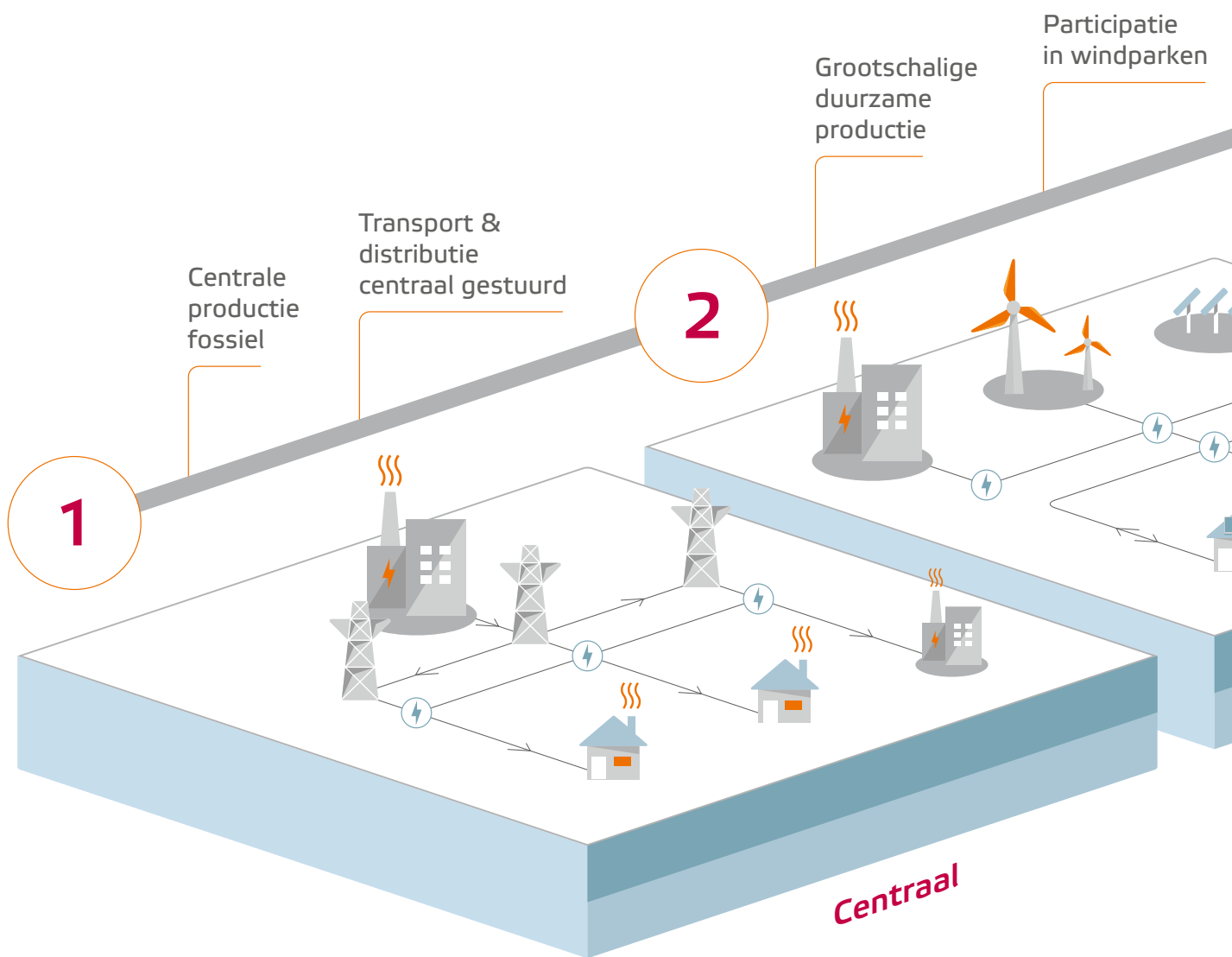
**Greenchoice** Duurzame energie voor bedrijven en huishoudens (30% eigendom)

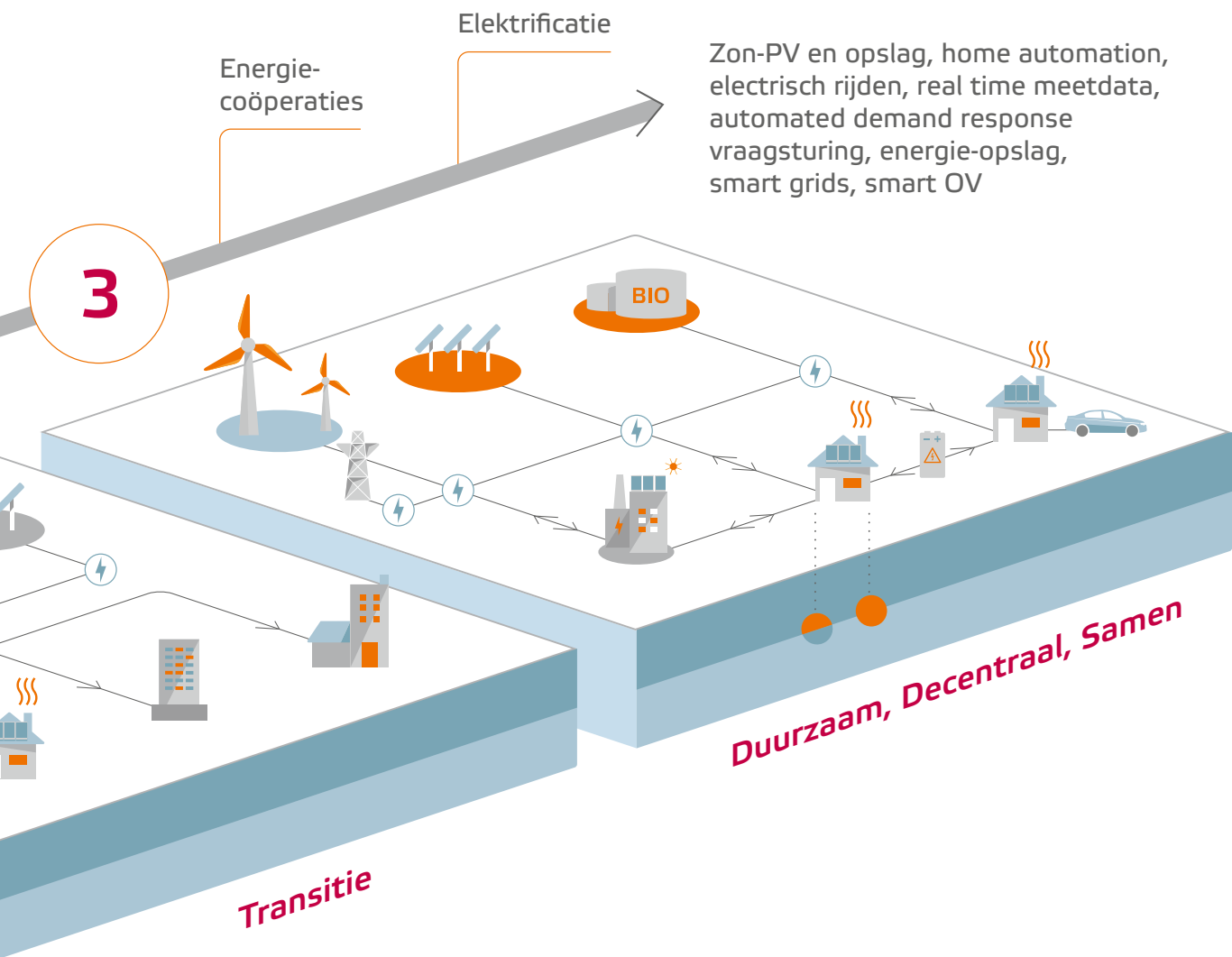
**LichtBlick** Duits duurzaam energiebedrijf met 645.000 klanten (50%)



De energietransitie draait om de verschuiving van grote centrales en gasvelden naar een decentraal systeem waarin mensen zelf of samen hun energie duurzaam regelen. Op straat- of wijkniveau, samen met de burens bijvoorbeeld. Onze rol daarin gaat veel verder dan enkel de levering van groene stroom of de ontwikkeling van een windpark. Eneco Groep helpt consumenten en bedrijven om deze verandering door te maken met duurzame, innovatieve energieoplossingen, zodat zij zelf (kunnen) bepalen waar en hoe ze meer schone energie kunnen opwekken of hoe ze het beter kunnen gebruiken, opslaan of delen.

→ Figuur 1: De energietransitie naar duurzaam, decentraal, samen





## 1.2 Investeren in duurzame energieproductie

Eneco Groep behoort tot de grootste investeerders in de Nederlandse economie en de daaruit voortvloeiende werkgelegenheid.

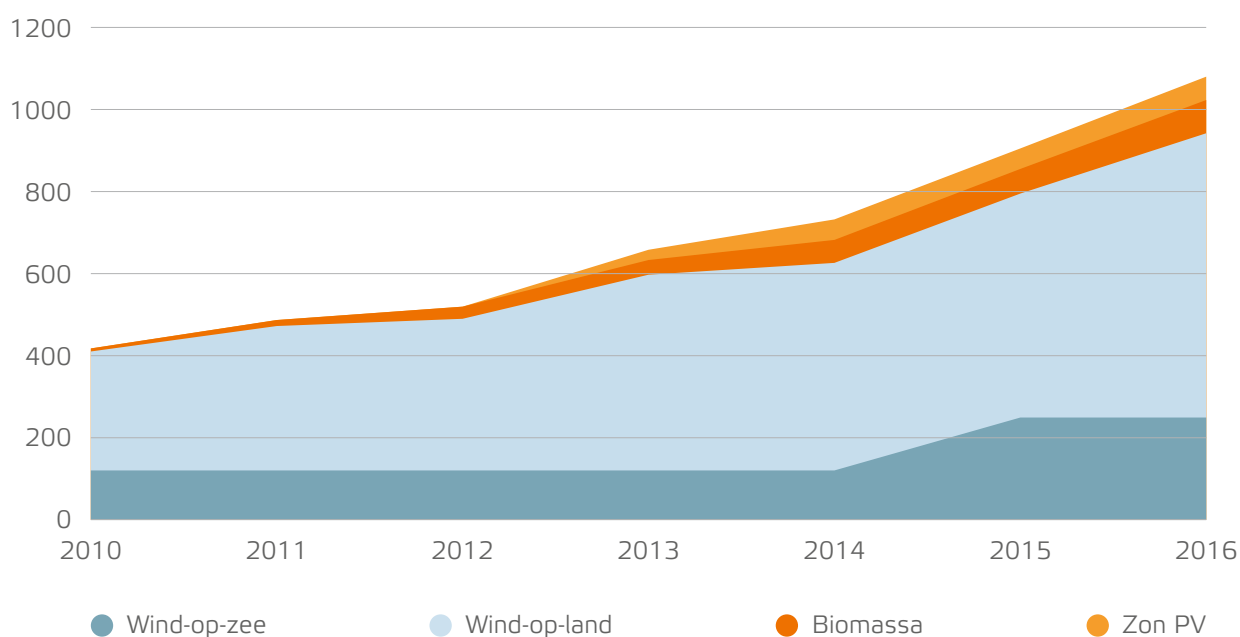
Met een investeringspakket in de afgelopen jaren van gemiddeld 300 miljoen euro per jaar, hebben wij een aanzienlijke portefeuille van duurzame energieproductie opgebouwd en zijn we marktleider in opgesteld duurzaam vermogen in Nederland. Onze investeringen zijn en blijven erop gericht om duurzame energie van iedereen te maken: door bijvoorbeeld bedrijven en consumenten groene stroom te leveren uit onze windparken of door bijvoorbeeld bedrijven te helpen hun stroom en warmtevoorziening zelf duurzaam op te wekken.

Eneco Groep wekt nu ongeveer een kwart van de elektriciteit die ze levert aan klanten op met duurzame installaties, die gebruik maken van onder meer wind, zon, biomassa en gas. In 2020 zal dit aandeel naar verwachting zijn gegroeid naar 50%. Eneco Groep had eind 2016 meer dan 900 MW duurzame energieproductie in eigendom en nog eens 1100 MW duurzame energieproductie van anderen gecontracteerd middels inkoopcontracten. Het overgrote deel betreft elektriciteit opgewekt met windturbines op land en op zee. Met de eigen duurzame productie van Eneco Groep leveren we momenteel een hoeveelheid elektriciteit gelijk aan het gebruik van bijna één miljoen huishoudens.

### Wind op zee en land

Voor de komende jaren speelt wind op zee een hoofdrol. Eneco Groep is op dit moment (mede)eigenaar van twee van de vier Nederlandse operationele windparken op zee. Bovendien werken we in Nederland aan nog een groot windpark op zee: het windpark Borssele III & IV (700 MW) dat we samen met Shell, Van Oord en Mitsubishi ontwikkelen. Dit park gaat elektriciteit leveren voor maar liefst 825.000 huishoudens. Ook in België realiseren we in samenwerking met energieproducent Elicio bij de kust van Zeebrugge een groot windpark dat stroom levert voor 400.000 huishoudens. Tevens verwachten we samen met partners deel te nemen in de aankomende aanbesteding voor de Hollandse Kust.

→ Figuur 2: Duurzame elektriciteitsproductie in bezit van Eneco Groep in opgesteld vermogen (MW)



Ook wind op land biedt goede kansen om mooie en rendabele projecten te ontwikkelen. Dit doen we altijd in nauwe samenwerking met klanten, lokale initiatiefnemers, omwonenden en gemeenten. Bovendien bieden we burgers de mogelijkheid te participeren in een windpark waardoor ook zij een verschil kunnen maken. We verwachten jaarlijks circa 50 MW wind op land te ontwikkelen in Nederland, België en Groot-Brittannië.

### **Zon**

Onze zonne-energieactiviteiten omvatten zowel grondgebonden zonneparken als zonneparken op daken. De grootste grondgebonden zonneparken zijn Zonnepark Ameland (6 MW) en Sevor Farm Solar/UK (10,4 MW). Daarnaast beschikken we over een portfolio van zonneparken op daken. Deze leveren voornamelijk schone stroom voor mkb-klanten in Nederland, België en Frankrijk, maar ook voor grotere bedrijven zoals Audi, Wienerberger, PostNL en ADO Den Haag. Eneco Groep verzorgt ook de exploitatie en het onderhoud van deze installaties.

### **Biomassa**

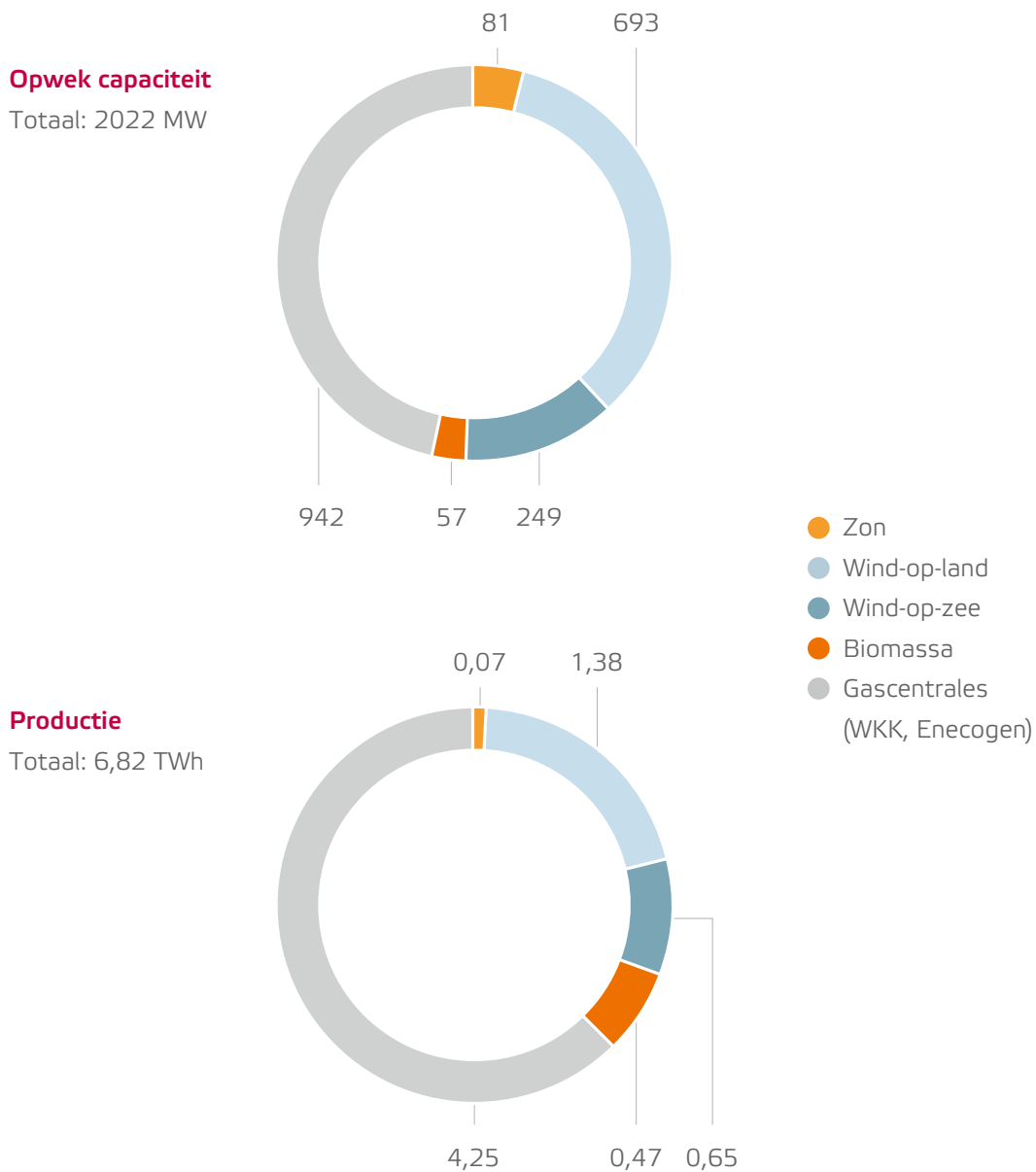
Biomassa is vooral geschikt voor locaties waar warmtelevering mogelijk is waardoor het rendement hoog is: 85-90% van de energie in de biomassa wordt zo nuttig gebruikt voor warmteproductie eventueel gecombineerd met elektriciteitsproductie. De BioGolden Raand centrale in Delfzijl produceert elektriciteit en levert stoom voor Akzo Nobel. In Utrecht zal Eneco Groep de warmteproductie voor haar warmtenet verduurzamen met de bouw van een biowarmte-installatie van 30 MW aan thermisch vermogen (MWth). Deze zal duurzame warmte produceren op basis van gecertificeerd duurzaam snoeihout en reststromen vanuit compostering afkomstig uit de regio rond de centrale. We verwachten dat deze installatie in 2019 operationeel is.

### **Gas**

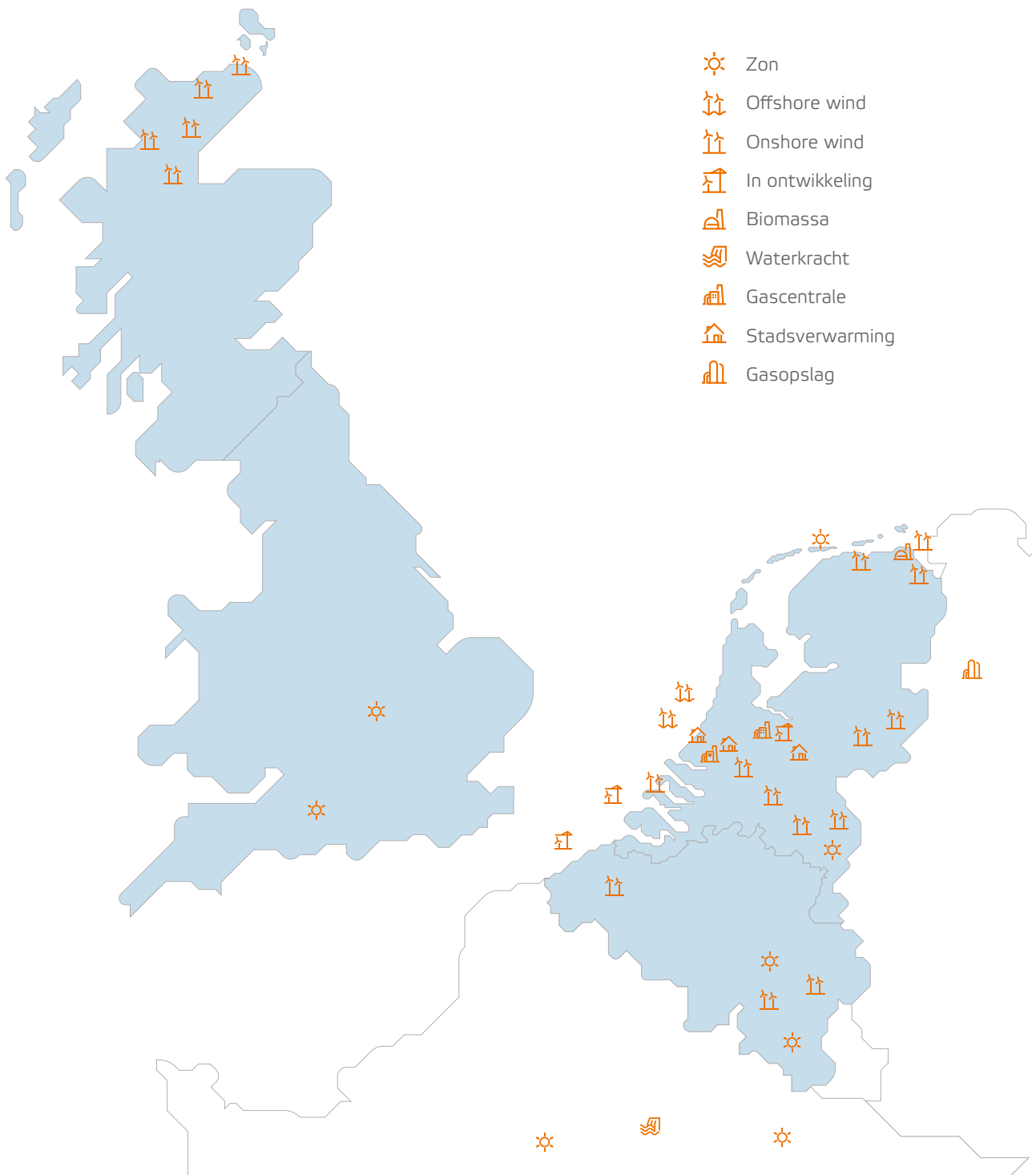
Eneco Groep is samen met Dong Energy eigenaar van één grote elektriciteitscentrale met aardgas als brandstof: de Enecogen-centrale in Rotterdam met een capaciteit van 870 MW. Dit is een zeer efficiënte en schone centrale die in deze periode van de energietransitie pieken in vraag en dalen in de productie van zon en wind op kan vangen.

In tien gemeenten heeft Eneco Groep gasgestookte warmtekrachtcentrales met een zeer hoog rendement voor de warmte gecombineerd met elektriciteitslevering. Daarnaast heeft Eneco Groep nog tientallen hulpwarmtecentrales voor enkel warmteproductie, in bijvoorbeeld Rotterdam en Den Haag.

→ Figuur 3: Geïnstalleerde capaciteit in eigendom (MW) en productie (TWh) per bron (2016A)



→ Figuur 4: De geïnstalleerde capaciteit in eigendom van Eneco Groep



## 1.3 Stevig gepositioneerd voor de toekomst

Eneco Groep is als geen ander Nederlands energiebedrijf in staat in te spelen op belangrijke, toekomstbepalende ontwikkelingen binnen de energiemarkt en daarin een hoofdrol te spelen. Een aantal ontwikkelingen veranderen de sector fundamenteel. Te denken valt aan de aanhoudende vermindering van de CO<sub>2</sub> uitstoot bij energieproductie, het dalende energieverbruik en technologische ontwikkelingen en innovaties die duurzame energie goedkoper en sneller beschikbaar maken. In de markt zien we nieuwe marktpartijen van binnen en buiten de sector die het speelveld wijzigen en een hogere klantverwachting op het gebied van persoonlijk aanbod en service via digitale kanalen. Zon en wind zijn nu al de goedkoopste vormen van energie en een snel groeiend deel van het stroomgebruik wordt door bedrijven en consumenten zelf duurzaam opgewekt. De traditionele markten van de centrale elektriciteitsproductie en die van gas beginnen te krimpen maar er ontstaan juist nieuwe kansen voor nieuwe diensten zoals 'domotica' thuis, of bijvoorbeeld het matchen van het fluctuerend aanbod aan energie uit zon en wind met de vraag bij klanten.

Eneco Groep voorzag deze ontwikkelingen tien jaar geleden al en heeft als een van de eerste energiebedrijven de richting gekozen naar duurzaam en decentraal en naar energieproductie uit zon en wind. Hierdoor heeft Eneco Groep zich kunnen ontwikkelen tot dé authentieke marktleider in duurzame energie. In Nederland en België hebben we een marktaandeel van 20 tot 30% in wind. Daardoor kunnen we klanten bedienen – en dat zijn er steeds meer – die specifiek voor duurzaam kiezen; zoals vele Nederlanders maar ook grote bedrijven. Voor deze (grootzakelijke) klanten ontwikkelen en realiseren we installaties voor duurzame energie-opwekking. Dit stelt ons in staat om langjarige leveringscontracten te sluiten met bijvoorbeeld NS en Google omdat er een rechtstreekse koppeling bestaat met windparken.

Naast producent en leverancier van duurzame elektriciteit is Eneco Groep ook marktleider in stadswarmte in Nederland: het duurzame alternatief voor losse CV-ketels. Er wordt de komende jaren veel groei verwacht in het verwarmen van huizen en gebouwen via stadswarmtenetten, met name door de maatschappelijke keuze om als land minder aardgas te gebruiken. De warmtevisie van het Ministerie van Economische Zaken gaat uit van een forse groei van stadswarmte in de komende 15 jaar naar mogelijk 30% marktaandeel. Als marktleider met klanten in de Randstad kan Eneco Groep hier als geen ander het verschil maken.

### **Stabiliteit door internationale spreiding**

Hoewel het zwaartepunt van Eneco Groep ligt in de thuismarkt Nederland, zijn we ook actief in België, Duitsland, Frankrijk en Groot-Brittannië. Het voordeel van de aanwezigheid van Eneco Groep in meerdere landen is dat we hiermee risico's beter spreiden. Ook kunnen we klanten sneller laten profiteren van 'best practices' uit andere landen, zoals uit Duitsland waar de energietransitie al veel verder gevorderd is. Voor haar buitenlandse activiteiten past Eneco hetzelfde stringente risicobeleid toe als voor haar Nederlandse activiteiten. In België hebben we ons gepositioneerd als een kwalitatief hoogwaardig, innovatief en duurzaam merk. Eneco Groep is de enige Belgische leverancier die ook een aanzienlijke positie heeft in de productie van duurzame energie. Op dit moment zijn we de grootste producent van zonne-energie in België, met 250.000 zonnepanelen op daken van bedrijven, scholen en sportcentra. Bovendien beschikken we in België over 86 windmolens op land. In maart 2017 heeft Eneco Groep ENI België overgenomen. Daarmee staat er straks in België een bedrijf met 1 miljoen particuliere en 55.000 zakelijke klanten.



De koop van 50% van de aandelen van het Duitse duurzame energiebedrijf LichtBlick en een minderheidsaandeel in Next Kraftwerke geeft Eneco Groep een solide positie op de Duitse markt waardoor we kennis uit de 'Energiewende' kunnen inzetten in Nederland. LichtBlick heeft een loyale klantenbasis ontwikkeld van ongeveer 645.000 contracten waaraan het 100% duurzame energie levert. In Groot-Brittannië heeft Eneco Groep een wind op land-portfolio van circa 200 MW. In Frankrijk is Eneco Groep op beperkte schaal actief in zonne-energie.

De duurzame strategie van Eneco Groep is en blijft er op gericht om deze krachtige uitgangspositie ook in de toekomst te behouden. Met een focus op een brede samenwerking met alle stakeholders, een focus op innovatie die een daadwerkelijk verschil maakt, en het lange termijn commitment van de hele organisatie.

Eneco Groep is en blijft bovenal een bedrijf met een sterke Nederlandse basis. Vanuit die kracht opereren we in de andere landen. U leest meer over onze positie in Nederland op de volgende pagina's.

## 1.4 Aanjager van innovatie en kennis in de energietransitie

De energietransitie voltrekt zich zeer snel. Overheid en toezichthouder ACM proberen met regelgeving en regulering de transitie te stimuleren. Echter, de ontwikkelingen gaan dermate snel dat het lastig is met wet- en regelgeving de juiste investeringen in kennis en innovatie te stimuleren. Eneco Groep, met haar focus op innovatie, levert een sterke bijdrage aan de noodzakelijke omslag.

Eén van de fundamenten onder de langetermijnstrategie van Eneco Groep is om bij te dragen aan innovatie en kennisontwikkeling binnen de sector. Alleen met een consistente focus op vernieuwing die daadwerkelijk duurzame waarde toevoegt voor onze klanten, maken we het verschil op dit terrein. De Toon is hiervan een mooi voorbeeld en is inmiddels bij al meer dan 300.000 huishoudens geïnstalleerd. Deze slimme thermostaat helpt klanten beter inzicht te krijgen in hun verbruik en eigen opwek. Andere voorbeelden zijn de thuisbatterij van Tesla, het 'slim laden' van elektrische auto's op momenten dat de stroomprijs laag is (Jedlix) of de hybride warmtepomp, de warmtewinner.

Eneco Groep investeert jaarlijks een substantieel deel van haar kasstroom in nieuwe producten en bouwt daarmee aan een stevige basis voor toekomstige waarde creatie. Nieuwe producten ontwikkelen we vaak samen met andere partijen zoals YES!Delft, Tesla of Renault. Deze partijen werken graag samen met Eneco Groep vanwege ons commitment aan innovatie, onze bewezen track record en de brede klantenbasis die als proeftuin voor innovaties gebruikt kan worden.

### Jedlix Slimladen

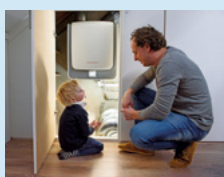


Jedlix Slimladen regelt het opladen van jouw elektrische auto. Je batterij wordt geladen als de prijzen laag zijn of je auto gaat stroom leveren als de prijzen hoog zijn. Allemaal via je app. Zo profiteer je van de fluctuaties in het aanbod van duurzame energie. Door de juiste laadmomenten te kiezen zorgen we ervoor dat het aandeel duurzame energie in de stroommix toeneemt.

Bovendien balanceren we met onze slim-laden-app samen het elektriciteitsnet, waarvoor we beloofd worden. Jedlix deelt deze financiële bonus met jou. Elektrisch rijden wordt hierdoor nog aantrekkelijker!

*Jedlix werkt samen met Tesla, BMW en Renault en is 100% eigendom van Eneco Groep*

### Warmtewinner



De WarmteWinner doet precies wat hij zegt. Warmte terugwinnen. De WarmteWinner haalt warmte uit ventilatielucht die nu met warmte en al je huis verlaat. Je kunt hierdoor met de WarmteWinner tot de helft besparen op je gasverbruik. De WarmteWinner werkt samen met elke cv-ketel en elk type verwarming en is ontwikkeld door Eneco Groep in samenwerking met Inventum.

## 1.5 Marktleider in warmte

Eneco Groep is marktleider in warmte met circa 139.000 klanten in onder meer Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Nieuwegein. Het gaat hier vooral om stadswarmte, maar ook om kleinere warmtetoepassingen op wijkniveau. Hiermee leveren we een duurzaam alternatief voor de gasgestookte HR-ketels in huizen met een besparing van de CO<sub>2</sub> uitstoot tot wel 70% en met een hoge leveringszekerheid. Deze CO<sub>2</sub> besparing zal nog verder toenemen door de verduurzaming van de opwek zoals de plannen voor een biowarmte installatie in Utrecht die nu gebouwd wordt en de warmtevoorziening van tienduizenden huishoudens aanzienlijk zal verduurzamen. De centrale zal gestookt worden uit reststromen uit de regio; met name de onverteerde takken uit compostering van groenafval.

Een ander voorbeeld van verduurzaming is het koppelen van duurzame restwarmtebronnen aan het stadswarmte systeem. Dit doen we met de 'Leiding over Noord' in Rotterdam. Deze 'Leiding over Noord' vervoert duurzame warmte voor zo'n 95.000 huishoudens. De warmte is ontstaan bij de verbranding van afval in de afval- en energiecentrale van AVR in Rozenburg. Het resultaat: een CO<sub>2</sub>-reductie van 95 kiloton per jaar: 60% minder CO<sub>2</sub> per huishouden. In de centrale van AVR wordt water verhit naar 100 tot 120°C. Vervolgens stroomt het hete water door de Leiding – van 16,5 kilometer – over Noord. Dit water verwarmt sinds oktober 2014 het bestaande stadsverwarmingsnet van Rotterdam. Ook is Eneco één van de initiatiefnemers van de Leiding door het Midden. Deze Leiding is een gezamenlijke ontwikkeling van Eneco Groep met de gemeenten Delft en Den Haag en AVR. De Leiding door het Midden heeft de potentie om 40.000-60.000 nieuwe warmte-aansluitingen in Den Haag, Delft, Vlaardingen, Schiedam, Midden-Delfland en Rijswijk te voorzien van restwarmte uit de Rotterdamse haven. Ook is Eneco Groep betrokken bij de ontwikkeling van de mogelijke toepassing van geothermische warmte in Den Haag, Schiedam en bij de TU Delft.

Naast stadsverwarming bedient Eneco Groep op veel plekken lokaal de warmtevraag met lokale installaties. Zo bedient de onderneming circa honderd glastuinbouwbedrijven in de zogenaamde 'B3-Hoek' (Berkel en Rodenrijs, Bergschenhoek en Bleiswijk). We leveren hier warmte afkomstig uit het Rotterdamse havengebied, de elektriciteitscentrale van Uniper in Rotterdam (AlexanderPolder) en vanaf eind 2017 uit een aardwarmtebron en biomassaketel in het gebied. Tevens wordt concreet onderzocht of uitbreiding van warmtelevering in de Glastuinbouw in en rondom de 'B3-Hoek' mogelijk is.

We verwachten dat het aantal warmteaansluitingen in Rotterdam, Utrecht en Den Haag zal groeien met het equivalent van 4.000 huishoudens per jaar en de gedecentraliseerde oplossingen (warmtepompen en warmte- en koudeopslag) met het equivalent van 1.000 huishoudens per jaar.

Er zijn volop kansen voor het uitbreiden van de warmtelevering in de Randstad. We zullen de komende jaren met andere partijen zoals de gemeenten Rotterdam en Den Haag hard werken aan het realiseren van de Warmterotonde, waarbij klanten van warmte gekoppeld worden aan verschillende bronnen, zoals restwarmte uit de Rotterdamse haven en geothermie. In die gevallen dat gemeenten gas willen uitfaseren, denken we actief mee.

## 1.6 Solide en trouwe klantenbasis

Eneco Groep heeft ruim 5,5 miljoen klantcontracten. De klantactiviteiten zijn onderverdeeld in vijf afzonderlijke bedrijfsonderdelen:

Onderdeel	Land	Activiteit	Aantal klantcontracten
Consumenten		Levering van elektriciteit, gas, warmte en innovatieve producten en diensten (bijvoorbeeld Toon) aan consumenten	 ca. 3,5 miljoen
Zakelijk		Levering van elektriciteit, gas, warmte en innovatieve producten aan zakelijke klanten, variërend van kleinbedrijf tot grote industriële concerns	 ca. 400.000
België		Levering van elektriciteit en gas aan huishoudens en bedrijven in België, inclusief de klantcontracten die in 2017 van ENI zijn overgenomen	 ca. 1,0 miljoen
LichtBlick-Duitsland (50% deelneming)		Levering van elektriciteit, gas en innovatieve diensten aan huishoudens en het midden- en kleinbedrijf	 ca. 600.000
Eneco Installatie Bedrijven (EIB)		Dienstverlening, met name installatie en onderhoud van cv-ketels, zonneboilers en warmtepompen	 ca. 200.000

Eneco Groep heeft een zeer solide en trouwe klantenbasis dankzij de duurzame strategie en het aanbod van innovatieve diensten en producten. Zo werkt Eneco Groep samen met een aantal grootzakelijke klanten in de opwekking van duurzame energie die zij voor hun eigen operatie gebruiken. Deze vorm van samenwerken levert langjarige relaties op. Vaak zijn deze klanten koploper in duurzaamheid en kiezen ze bewust voor Eneco Groep als hun duurzaamheidspartner. Voorbeelden hiervan zijn NS, Heineken, Unilever, Akzo Nobel, Google en Fuji.

Ook is Eneco Groep middels AgroEnergy de toonaangevende energieleverancier voor de glastuinbouw in Nederland met een marktaandeel van meer dan 35%. AgroEnergy biedt haar klanten, naast de levering van elektriciteit en gas, ook een handelsplatform. Met dit handelsplatform kunnen tuinders de inzet van hun eigen decentrale productie-installaties van warmte en elektriciteit optimaliseren op actuele prijzen op de energiemarkt.

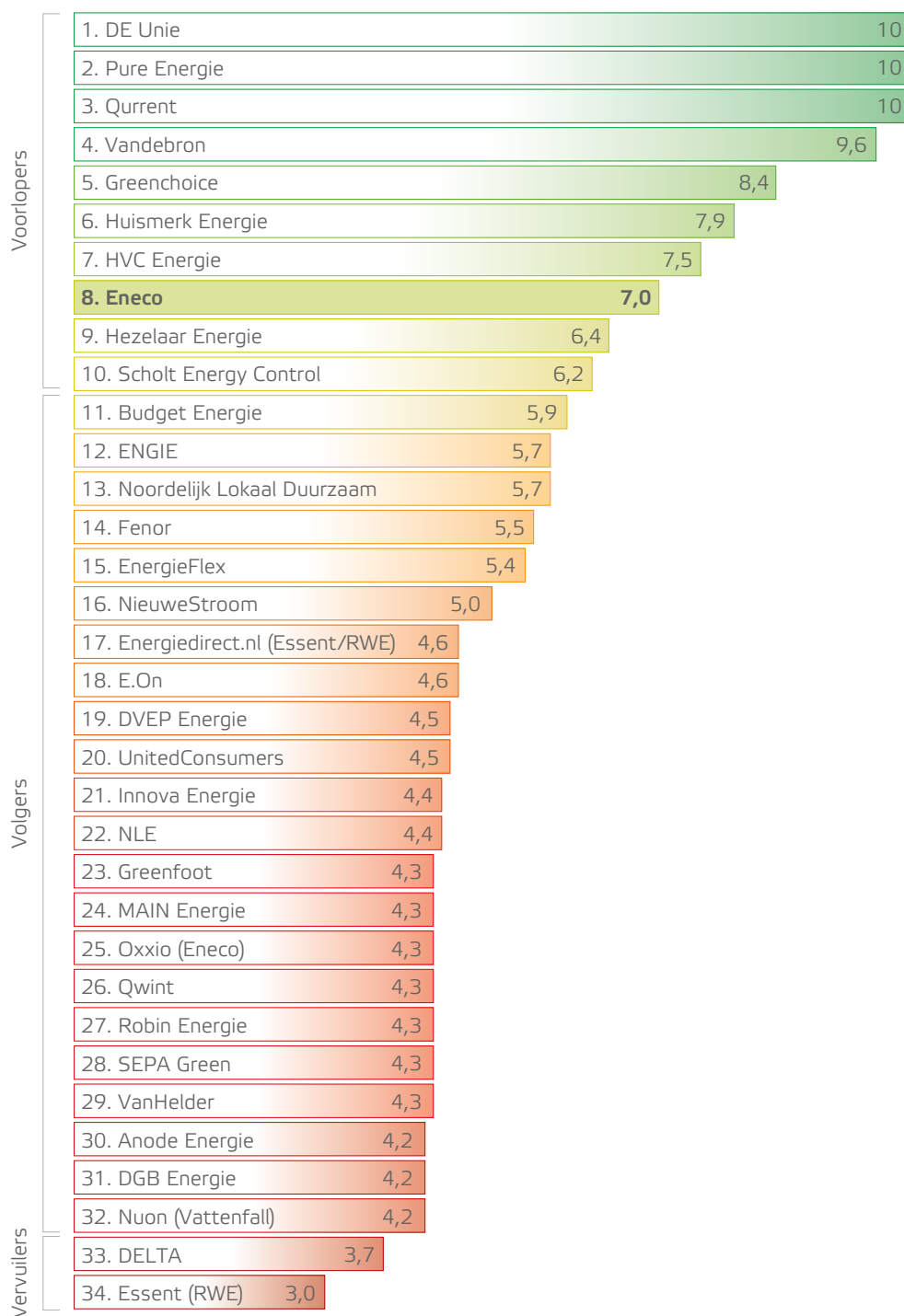
## 1.7 Een sterke reputatie met een krachtig merk

Eneco is een sterk merk, met een duurzame, innovatieve uitstraling. Eneco Groep laat regelmatig externe onderzoeksbureaus de reputatie en imago meten. De reputatie- en imagocijfers laten zien dat we ten opzichte van de energiesector en onze naaste concurrenten een gemiddeld tot sterke reputatie hebben. In het bijzonder op de pijlers duurzaamheid en innovatie presteren we beter dan de benchmark.

In april 2017 noteerde Eneco een nummer 8-positie in de ranglijst van meest duurzame merken in Nederland. Hier ging een grootschalig consumentenonderzoek aan vooraf, waarin 100 merken werden beoordeeld op duurzaamheid. Volgens recent onderzoek van de Erasmus Universiteit voor Management Team neemt Eneco Groep de zevende plek in van de beste 500 bedrijven van Nederland!

Onze positie als duurzaamste onder de grote energiebedrijven wordt ook buiten Eneco Groep opgemerkt. De Consumentenbond, Greenpeace, Natuur & Milieu, en WISE beoordeelden in oktober 2016, 34 Nederlandse energieleveranciers op de echtheid van groene stroom. Met een rapportcijfer 7,0 scoort Eneco Groep als enige van de vijf grootste energiebedrijven een ruime voldoende. Daarmee zijn we voor de vijfde keer op rij het meest duurzaam van de groten. De inmiddels door buitenlandse aandeelhouders gekochte bedrijven Nuon en Essent presteren ver onder gemiddeld en staan onderaan de lijst.

→ Figuur 5: Rapportcijfer voor Eneco van Consumentenbond, Greenpeace, Natuur & Milieu, 2016





# 2. Solide financieel perspectief

## 2.1 Sterk financieel profiel

Eneco Groep is een financieel gezond bedrijf met een duidelijk groeipotentieel. De duurzame productie-installaties (wind, zon en biomassa) en de warmte-activiteiten zijn voor een groot deel beschermd tegen marktontwikkelingen. Duurzame productie-installaties ontvangen subsidies van nationale overheden die het verschil dekken tussen een fluctuerende marktprijs en een vaste prijs gebaseerd op de onderliggende kosten. Hierdoor wordt de blootstelling van deze projecten aan de ontwikkeling van de elektriciteitsprijs grotendeels weggenomen. Voor de warmte-activiteiten geldt dat de tarieven bepaald worden door wet- en regelgeving en meebewegen met de kosten om de warmte te produceren aangezien zij gebaseerd zijn op de gasprijs. Hierdoor is de blootstelling van de warmte-activiteiten aan ontwikkelingen op de energiemarkten beperkt. Dit stelt Eneco Groep in staat een goed en voorspelbaar resultaat te realiseren met een relatief laag risicoprofiel.

De klantactiviteiten van Eneco Groep, met 5,5 miljoen klantcontracten, genereren veel omzet en zijn winstgevend. De klantactiviteiten bieden daarbij ruimte voor groei, vooral door meer producten en diensten te leveren aan klanten naast de traditionele levering van elektriciteit en gas. Ons toekomstbeeld is om waarde-creatie voor de aandeelhouders te realiseren door een meer gefocuste benadering van kansrijke groeidomeinen en het verhogen van de kostenefficiëntie. Ondanks de concurrentie in de leveringsmarkt is Eneco Groep in staat om een solide en voorspelbaar resultaat te realiseren voor haar aandeelhouders.

De minder voorspelbare bedrijfsactiviteiten betreffen de investeringen in nieuwe technologieën en andere innovaties om de energietransitie te versnellen. Sommige projecten zullen slagen en sommigen zullen falen. De jarenlange ervaring van de medewerkers van Eneco Groep stelt de onderneming in staat om de juiste oplossingen te identificeren en falende initiatieven vroegtijdig te onderkennen.

## 2.2 Solide vermogenspositie en gunstige kredietbeoordeling

Onderstaande tabel geeft de balans van Eneco Groep op 1 februari 2017 weer, direct na de splitsing van de onderneming. Het balanstotaal van Eneco Groep bedraagt circa 4,5 miljard euro. Het grootste deel van de balans bestaat uit vaste activa die hoofdzakelijk worden gevormd door de verschillende duurzame productie-installaties en warmte-activiteiten. De vlottende activa op de balans bestaan hoofdzakelijk uit handelsvorderingen op klanten en andere partijen, en uit liquide middelen.

Het geïnvesteerde vermogen van Eneco Groep is hoofdzakelijk gefinancierd met eigen vermogen. Dit vermogen bedroeg op 1 februari 2017 2,8 miljard euro. De langlopende verplichtingen hebben onder meer betrekking op leningen van derden, met name leningen direct verbonden aan duurzame projecten zoals windpark Luchterduinen. De kortlopende verplichtingen hebben hoofdzakelijk betrekking op de inkoop van energie bij derden zoals GasTerra. De financiële schuld van Eneco Groep bedroeg op 1 februari 2017 412 miljoen euro; hier stond 443 miljoen euro aan liquide middelen tegenover.

→ Tabel 1: Balans Eneco Groep per 1 februari 2017 (x1 miljoen euro)

<b>Vaste activa</b>	<b>3.221</b>
<b>Vlottende activa</b>	<b>1.320</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>4.541</b>
<hr/>	
<b>Eigen vermogen</b>	<b>2.821</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>795</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>925</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>4.541</b>

Bron: Bedrijfsinformatie

De belangrijkste observatie bij de balans van Eneco Groep is dat deze zeer solide is met een solvabiliteit van 62%.

Het onafhankelijke kredietbeoordelingsbureau S&P beoordeelt ondernemingen op basis van de bedrijfsrisico's en financiële risico's. S&P heeft aan Eneco Groep een kredietrating toegekend met een laag risicoprofiel: BBB+. Dit is één van de hoogste ratings binnen de kring van Europese energiebedrijven zonder distributienetactiviteiten. Deze rating faciliteert onder andere de mogelijkheden tot het aangaan van (lange termijn) inkoopcontracten en het aantrekken van financiering op de kapitaalmarkt, maar reflecteert ook het beperkte financiële risico van Eneco Groep.

De risico's die verbonden zijn aan de huidige activiteiten van Eneco Groep zijn niet gewijzigd door de splitsing. Aandeelhouders waren ook vóór splitsing eigenaar van deze activiteiten. Door de splitsing zijn de risico's van de winstgevendheid en dividenden gerelateerd aan de huidige activiteiten dan ook niet hoger geworden. Splitsing heeft het voor aandeelhouders wél mogelijk gemaakt hun aandelen in Eneco Groep te kunnen verkopen.



## 2.3 Toenemende winst en brutomarge

De omzet van Eneco Groep bestaat voor het belangrijkste deel uit de verkoop van elektriciteit, gas en warmte aan consumenten en zakelijke klanten. Eneco Groep wekt daarnaast steeds meer elektriciteit en warmte op met eigen duurzame productiemiddelen, waardoor er minder ingekocht hoeft te worden en de bruto marge toeneemt. Naast de verkoop van energie wordt Eneco Groep ook steeds actiever in de levering van gerelateerde diensten aan haar klanten om de klantenbinding en de bruto marge nog verder te verbeteren.

→ Tabel 2: Winst-en-verliesrekening 2016

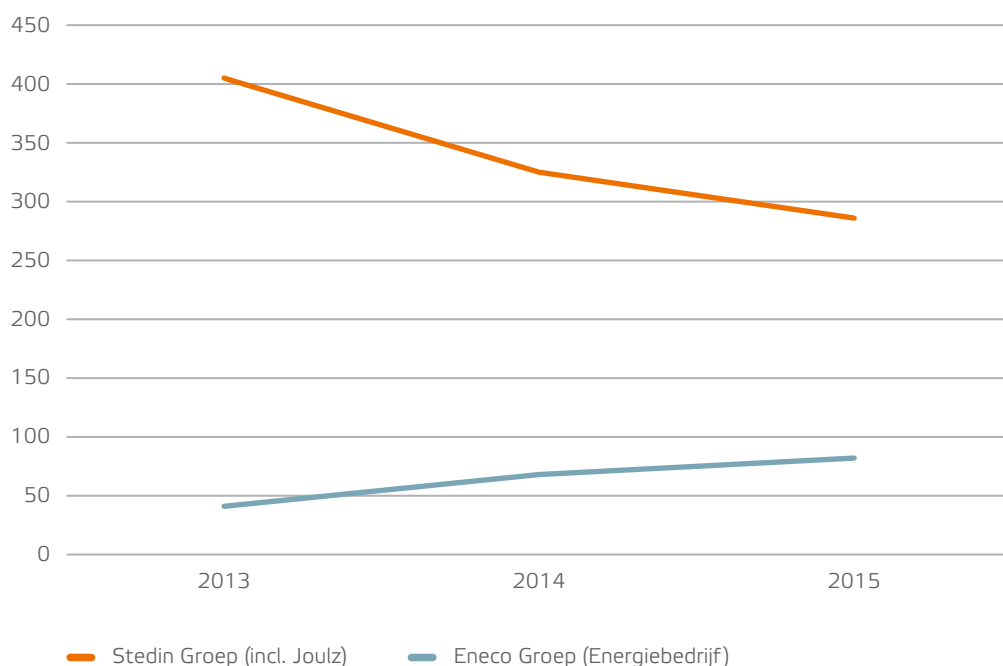
EUR mln.	2016A
Omzet energie en overige inkomsten	2.642
Inkoop energie	(1.815)
<b>Brutomarge energie</b>	<b>827</b>
Overige opbrengsten	104
<b>Totaal brutomarge</b>	<b>931</b>
Operationele kosten	(575)
<b>EBITDA</b>	<b>356</b>
Afschrijvingen	(250)
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>106</b>
Financiële kosten	11
Belastingen	(14)
<b>Nettowinst</b>	<b>103</b>

Bron: Jaarverslag Eneco Beheer

Na splitsing zullen aandeelhouders meer kijken naar de afzonderlijke financiële prestaties van Eneco Groep en Stedin Groep. In de laatste vier jaar zijn de rendementen van Stedin onder druk komen te staan als gevolg van tariefsverlagingen door de ACM. Dit werd gecompenseerd door de betere resultaten van Eneco Groep. Het bedrijfsresultaat van het energiebedrijf laat de laatste jaren een positieve ontwikkeling zien (zie figuur hieronder). De nettowinst, na rentelasten en belastingen, was in 2016 vergelijkbaar voor Eneco Groep en Stedin Groep.

Het komend jaar zal zowel de omzet als de brutomarge van Eneco Groep naar verwachting verder toenemen. Onder meer door de recente overname van LichtBlick en ENI België alsmede door de groei in duurzame productie-installaties en de internationale uitrol van Toon met bijbehorende abonnementen. Daarnaast werkt Eneco Groep voortdurend aan het optimaliseren van de organisatie waardoor de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt en de kosten dalen.

→ Figuur 6: Bedrijfsresultaat naar segment <sup>1)</sup> (miljoen euro)



1) Het bedrijfsresultaat van 2013 t/m 2015 is gebaseerd op de gerapporteerde segmenten van Eneco Groep in haar oude vorm (voor splitsing, exclusief allocatie van overheadkosten). Over het boekjaar 2016 is een segmentering van Eneco Groep in deze vorm niet beschikbaar. In 2016 heeft Eneco Groep in haar huidige vorm (na splitsing en inclusief overheadkosten) een bedrijfsresultaat van 106 miljoen euro gerealiseerd.  
Bron: Jaarverslagen Eneco 2013, 2014, 2015 en N.V. Eneco Beheer 2016.

## 2.4 Duurzame investeringen

Sinds 2007 heeft Eneco Groep geïnvesteerd in duurzame energieprojecten. Eneco Groep bezit een brede portefeuille met duurzame projecten die nu in de ontwikkelingsfase verkeren en de komende jaren in bedrijf genomen worden. Hierdoor zal het bedrijfsresultaat de komende jaren verder toenemen. Van alle investeringen van Eneco Groep is verreweg het grootste deel bestemd voor duurzame productie-installaties en de warmte-activiteiten, net zoals dat de afgelopen jaren het geval was. Gemiddeld zullen we de komende jaren jaarlijks tussen de 250 en 300 miljoen euro investeren. Haar sterke kapitaalspositie stelt Eneco Groep in staat deze investeringen te doen zonder dat hiervoor kapitaalsstortingen van aandeelhouders nodig zijn. Bij iedere belangrijke investeringsbeslissing weegt Eneco Groep een mogelijke impact op haar kredietrating mee.

Daarnaast werkt Eneco Groep met partners samen op grote duurzame projecten. Hierbij worden partners ofwel voorafgaand aan de ontwikkelingsfase gezocht, of in een later stadium. Eneco Groep heeft bijvoorbeeld een belang in windprojecten Luchterduinen en Norther verkocht. Enerzijds helpt dit Eneco Groep om haar risico's te spreiden, anderzijds kan Eneco Groep op deze wijze extra rendement genereren. Dit is een integraal onderdeel van de strategie van Eneco Groep.

## 2.5 Stabiel en voorspelbaar resultaat en dividend

De groei van het resultaat zal verder worden versterkt door nieuwe investeringen in duurzame productiemiddelen zoals windparken op zee, bijdragen van recente overnames, kostenreductie en door de groeiende omzet uit nieuwe diensten. Eneco Groep hanteert een dividendbeleid waarbij we 50% van de nettowinst uitkeren aan de aandeelhouders. De andere 50% herinvesteren we in het bedrijf waardoor de winst en het dividend naar verwachting zullen toenemen. Hiermee kunnen verdere investeringen in de energietransitie gefinancierd worden, terwijl de onderneming een sterke balans blijft houden.

Eneco Groep heeft de afgelopen jaren een stabiel en voorspelbaar resultaat en dividend gerealiseerd: in 2016 een netto winst van 103 miljoen euro voor het energiebedrijf. Over 2017 verwacht Eneco Groep een dividend van 65 miljoen euro uit te kunnen keren. Het management streeft ernaar om de komende jaren verder groei van het dividend te realiseren. Deze groei wordt gedreven door het in gebruik nemen van nieuwe duurzame projecten, het nader investeren in windprojecten, kostenreducties, realiseren van synergieën van overnames, groei van de klantenbasis en door de groei van de verkoop van nieuwe diensten.

## 2.6 Beheerste risico's

De risico's van het aandeelhouderschap kunnen een rol spelen in de afweging voor aandeelhouders om hun belang te houden of af te bouwen. De belangrijkste risico's voor Eneco Groep, en de wijze waarop deze worden beheerst, staan hieronder nader beschreven. De hieronder beschreven risico's zijn opgenomen naar aanleiding van het Consultatiedocument en niet uitputtend. Voor een uitgebreidere beschrijving van de risico's en het risicomanagement door Eneco Groep wordt verwezen naar de risicoparagraaf in het jaarverslag en op de website van Eneco Groep.

Risico's	Mitigerende factoren en maatregelen
<p><b>Overheidsbeleid</b></p> <p>Duurzame energieprojecten zijn afhankelijk van subsidies. Overheidsbeleid is belangrijk voor het scheppen van randvoorwaarden voor duurzame investeringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Internationale risicospreiding door het realiseren van projecten in Nederland, België, Duitsland en Groot-Brittannië</li> <li>✓ Deze landen hebben stabiel beleid waarbij subsidies voor bestaande projecten ook na wetswijzigingen worden voortgezet</li> <li>✓ Nieuwe projecten zijn door dalende kosten voor duurzame projecten steeds minder afhankelijk van subsidies</li> <li>✓ Mondiale, Europese en nationale ambities met betrekking tot duurzaamheid zorgen voor een beleid dat gunstig is voor duurzame energieproductie</li> </ul>
<p><b>Energieprijzen</b></p> <p>Blootstelling aan ontwikkelingen van de elektriciteits- en gasprijzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Een significant deel van het bedrijfsresultaat bestaat uit activiteiten met een relatief laag risicoprofiel</li> <li>✓ Binnen de afdeling Portfolio Management worden bij Eneco Groep alle marktblootstellingen bijeengebracht en beheerd</li> <li>✓ Er wordt gebruik gemaakt van gespreide energie-inkoop in combinatie met verzekeringscontracten, waardoor de blootstelling aan energieprijzen wordt beperkt</li> <li>✓ Eneco Groep is hierdoor in staat om lange termijn energieprijrisico's voor 3 tot 4 jaar vooruit vrijwel volledig af te dekken. Na die periode loopt de Eneco Groep hierop wel marktrisico</li> </ul>
<p><b>Wind- en zonuren</b></p> <p>Eneco Groep is afhankelijk van de hoeveelheid zon en wind op de locaties waar haar productie-installaties zich bevinden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Voorafgaand aan het realiseren van nieuwe projecten doet Eneco Groep uitgebreid onderzoek naar de verwachte wind- en zonuren op locatie</li> <li>✓ De resultaten van dergelijke onderzoeken blijken betrouwbaar over de levensduur van een project</li> <li>✓ Door geografische spreiding van haar productie-installaties wordt dit risico verder gespreid</li> </ul>

Risico's	Mitigerende factoren en maatregelen
<p><b>Bouw- en ontwikkelrisico's</b></p> <p>Onderhouds-, ontwikkeling- en bouwkosten zijn belangrijke factoren voor de winstgevendheid van Eneco Groep</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eneco Groep heeft lange termijn onderhoudscontracten met vaste onderhoudskosten en beschikbaarheidsgaranties</li> <li>✓ De portefeuille van duurzame projecten is gediversifieerd, zowel geografisch als met betrekking tot gebruikte technologieën</li> <li>✓ Eneco Groep werkt op grote projecten samen met gerenommeerde partners</li> <li>✓ Eneco Groep heeft bewezen ontwikkelervaring; alle grote projecten die de afgelopen jaren zijn gerealiseerd, zijn binnen planning en kostenbudget gebleven.</li> </ul>
<p><b>Klantenverloop</b></p> <p>De concurrentie op de energie-leveringsmarkt is de afgelopen jaren toegenomen, waarbij klanten vaker van aanbieder wisselen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eneco Groep heeft een loyale klantenbasis met hoge klanttevredenheid</li> <li>✓ Veel klanten kiezen expliciet voor Eneco Groep vanwege haar duurzame karakter en innovatieve diensten</li> </ul>



# 3. Bijdrage Eneco Groep aan brede publieke belangen

## 3.1 Nationale publieke belangen

Eneco Groep speelt op meerdere wijzen een belangrijke rol in het behartigen van publieke belangen, zowel die van haar directe aandeelhouders als van de samenleving als geheel.

### **Bijdrage aan een CO<sub>2</sub>-arme duurzame energievoorziening**

De strategie van Eneco Groep richt zich op de verschuiving van een centraal georganiseerd energiesysteem naar een samenleving waarin mensen zelf of gezamenlijk hun energie duurzaam betrekken. In toenemende mate helpt Eneco Groep klanten die zowel energie verbruiken als zelf produceren.

Duurzaamheid en innovatie zijn derhalve diepgeworteld in het profiel en de cultuur van de onderneming. Dit document laat zien dat Eneco Groep met haar windparken, zonnevelden en duurzame biomassa-energie de marktleider voor hernieuwbare energie is in ons land. Eneco Groep draagt zo ruim een kwart bij aan alle duurzame CO<sub>2</sub> neutrale elektriciteit die nu geproduceerd wordt (ruim een kwart van de circa 15% duurzame elektriciteitsproductie in 2016 <sup>1)</sup>). De bijna 140.000 klanten van stadswarmte gebruiken een veel efficiëntere warmtevoorziening, met bijna de helft aan CO<sub>2</sub>-uitstoot van de traditionele eigen gasketels. Daarnaast levert Eneco Groep miljoenen klanten duurzame elektriciteit. De hele onderneming is zowel voor de eigen bedrijfsvoering als voor de levering aan klanten gecommitteerd aan een daling van de CO<sub>2</sub>-emissies, in lijn met de afspraken van het klimaatakkoord van Parijs.

### **Bijdrage aan kennis en innovatie in de energietransitie**

Eneco Groep is het enige grote energiebedrijf in Nederlandse handen met afdelingen die bijdragen aan kennisontwikkeling en innovatie op het gebied van energietransitie. Voorbeelden zijn de rol van Eneco Groep als koploper in offshore wind waarbij we nauw samenwerken met bedrijven en kennisinstituten. Ook ontwikkelt Eneco Groep innovatieve diensten voor de energietransitie, zoals Toon en de Warmtewinner. Kennisontwikkeling geldt ook op het gebied van wet-en regelgeving.

Als zelfstandig en groot Nederlands bedrijf denkt Eneco Groep als geen ander mee over de energietransitie in Nederland. In dit politiek-strategisch denken is de onderneming een trekker, getuige de centrale rol die Eneco Groep speelt in bijvoorbeeld de oprichting van duurzame brancheverenigingen (De Groene Zaak en de Nederlandse Vereniging voor Duurzame Energie), het Energieakkoord, de Transitiecoalitie en de Warmtealliantie Zuid-Holland. Als groot bedrijf met een authentiek duurzaam profiel en een goede reputatie heeft Eneco Groep impact in het publieke debat over de energietransitie.

<sup>1)</sup> PBL en ECN: Nationale Energieverkenning 2016 en jaarverslag Eneco Groep 2016.

## 3.2 Publieke belangen van aandeelhoudende gemeenten

### **Partner in de energietransitie van de gemeentelijke aandeelhouders**

Naast bovengenoemde landelijke en internationale publieke belangen spelen we ook een grote rol binnen het lokale publieke belang. Eneco Groep levert een zeer substantieel deel van de hernieuwbare energie in Nederland. Bovendien dragen we ook bij aan het uitbreiden van de duurzame energieprestaties van onze gemeentelijke aandeelhouders. We investeren lokaal veel in duurzame opwekcapaciteit; zowel elektriciteit (windmolens, zon) als warmte (efficiënte warmtekracht installaties en plannen voor biowarmte).

### **Duurzame warmte**

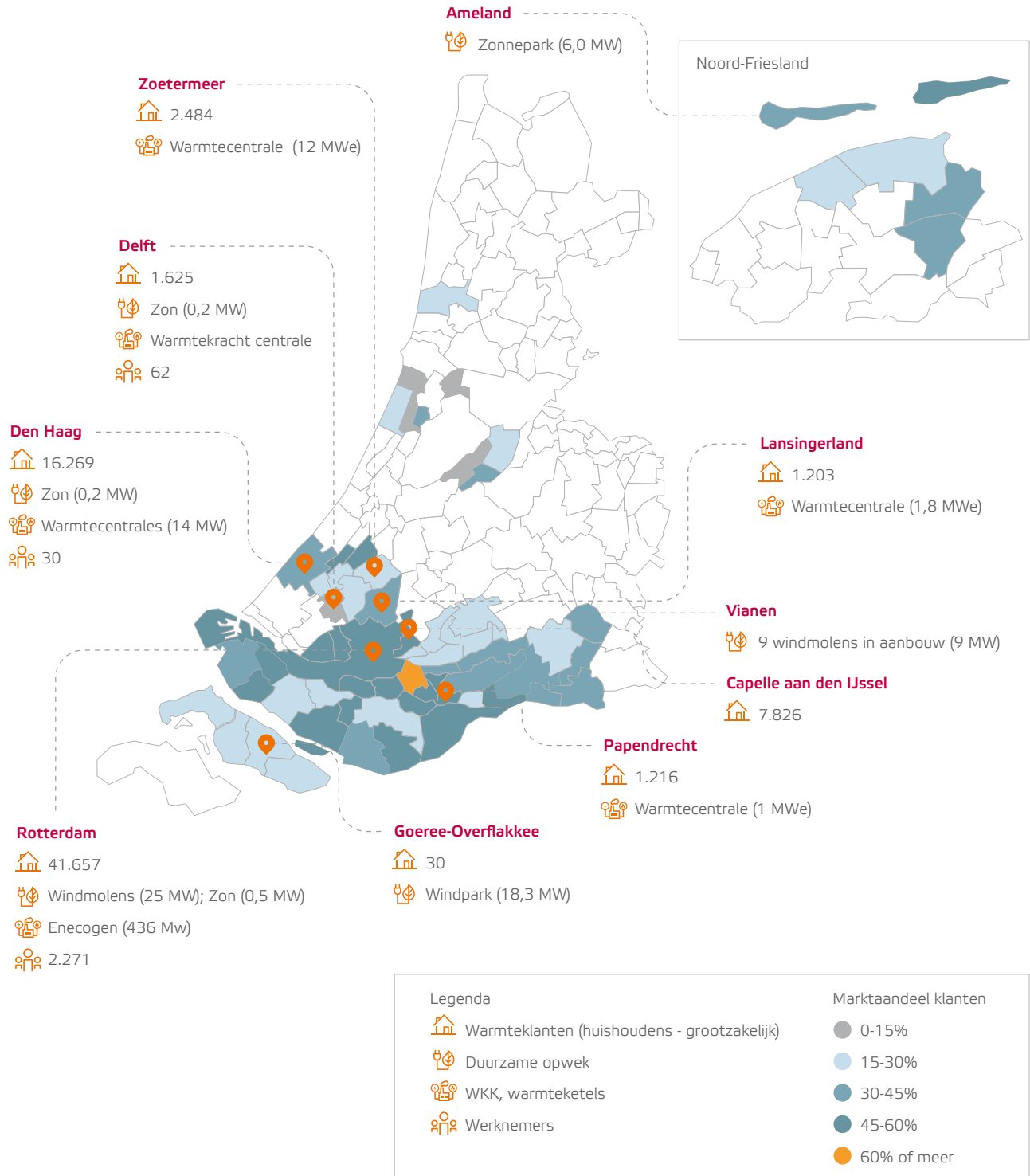
Eneco Groep beheert in 17 van de 53 aandeelhoudende gemeenten een collectieve warmtevoorziening (warmtebedrijf), waardoor bewoners en bedrijven kunnen rekenen op betrouwbare groene energievoorziening. Naast de warmtelevering via stadswarmte zijn er aandeelhouders waar we zakelijk, op complex of wijkniveau decentrale warmtevoorziening verzorgen. Dit zijn zogenaamde DCO (decentrale opwek) systemen; variërend van individuele warmtesystemen voor zakelijke klanten tot een klein lokaal collectief warmtesysteem of een (woon)complex met warmtepompen. Al deze collectieve systemen maken de warmtevoorziening fors duurzamer vergeleken met de individuele gasketels die bij de meeste huishoudens nog de norm zijn. We investeren in meer klanten en verduurzamen de stadswarmte verder. Een goed voorbeeld is de in paragraaf 1.5 genoemde Leiding over Noord in Rotterdam die zorgt dat de restwarmte van afvalverbranding nuttig gebruikt wordt en de betrokkenheid van Eneco Groep bij Leiding door het Midden in samenwerking met onder meer de gemeenten Den Haag en Delft.

### **Samenwerking met klanten en gemeenten**

Juist in uw gemeenten bevinden zich veel van onze zakelijke en particuliere klanten. Onze relatie met deze klanten is steeds uitgebreider geworden. Voorheen werd enkel elektriciteit, gas of warmte geleverd. Nu heeft een groeiend aantal klanten bij Eneco Groep een contract voor de geavanceerde thuishetmostaat Toon, of voor het 'slim' laden van de elektrische auto (zie de informatie over Jedlix) of voor zonnepalen in combinatie met de thuisbatterij 'Tesla Powerwall'. Maar wij gaan nog verder. Ter verduurzaming van de energievoorziening binnen gemeenten werken we samen met gemeenten en andere partners op het gebied van herontwikkeling inclusief verduurzaming van een wijk of werken we plannen uit over het klimaatneutraal maken van een gemeente.



→ Figuur 7: Duurzame energie activiteiten in aandeelhoudende gemeenten



## Voorbeelden van projecten met aandeelhoudende gemeenten

### Living lab - Den Haag



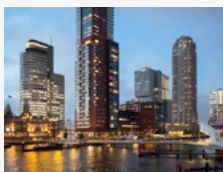
In Den Haag – Scheveningen ontwikkelt en test Eneco Groep de straatverlichting van de toekomst: vervangers van straatlantaarns die naast verlichting nog veel meer functies vervullen. Hierbij kan gedacht worden aan antennes voor mobiele communicatie (5G en stadswifi), sensoren voor luchtkwaliteit en crowd control. Deze lantarenpalen hebben een zogenaamd 'open businessmodel': bedrijven, de overheid en zelfs burgers kunnen 'slots' huren om eigen diensten te ontwikkelen zoals het bieden van informatie over verkeersdoorstroming, parkeren, luchtkwaliteit en allerlei diensten die we nu nog niet eens kunnen bedenken.

### Windpark Autena, Vianen



Momenteel bouwt Eneco Groep langs de A2 in de gemeente Vianen een windpark met drie turbines van ieder 3 MW vermogen. Deze moderne windmolens zullen veel meer draaiuren hebben dan parken tot nu toe, verwachting 3300 uur 'vollast' per jaar. Daarmee voorzien ze in 30 GWh elektriciteit per jaar; de equivalent van 8.500 huishoudens. Het park zal eind 2017 gereed zijn.

### Koudenet Wilhelminapier - Rotterdam



De koelinstallaties van grote gebouwen in het centrum van Rotterdam dreigen de temperatuur van de stad lokaal te verhogen; tot wel twee graden extra op juist de warmste dagen van het jaar. Eneco Groep legt een net aan om gebouwen zoals 'De Rotterdam' met Maaswater te koelen. Zo slaan we twee vliegen in een klap: een duurzame manier van koeling en voorkomen dat de stad lokaal extra opwarmt.

### Warmte en koude voor het Rijksvastgoed – Den Haag



In het centrum van Den Haag werken we aan het verwarmen en koelen van de grote kantoren van voornamelijk rijks vastgoed. We zullen gebruik maken van duurzame bronnen om circa 200.000 m<sup>2</sup> vastgoed te gaan verwarmen en koelen. We maken hierbij gebruik van de warmte of koude overschotten tussen gebouwen en we zullen grondwater gebruiken voor koeling in de zomer en verwarming in de winter.

### Zonnepark Ameland



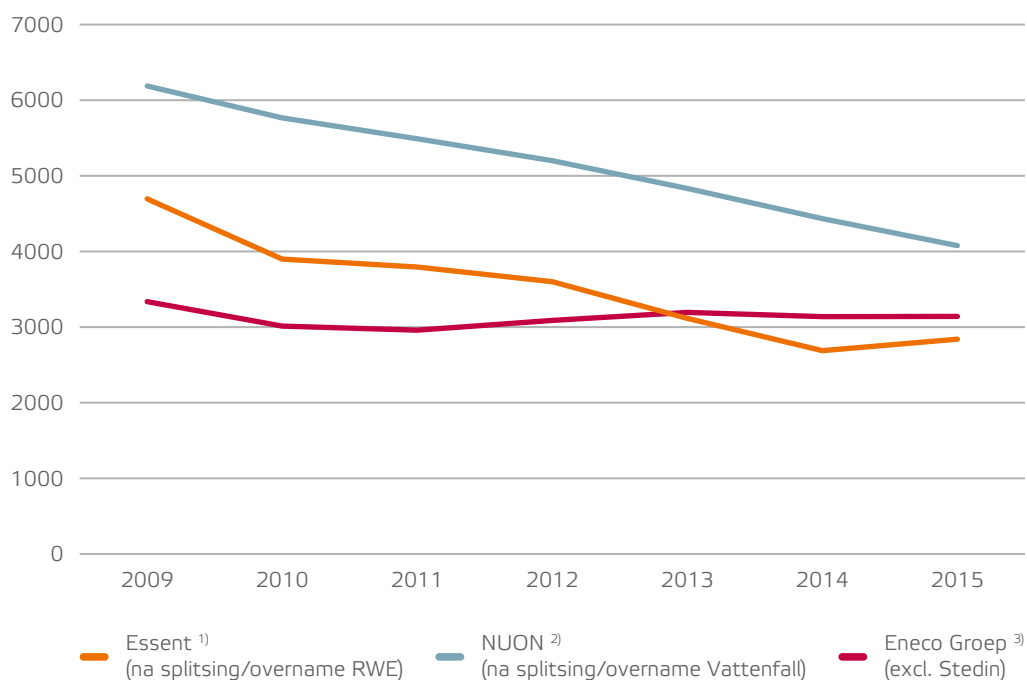
Samen met de Gemeente Ameland, de Amelander Energie Coöperatie (AEC) heeft Eneco Groep een zonnepark aangelegd. Het zonnepark heeft een vermogen van 6 MWp. De 23.000 zonnepanelen, gelegen op ongeveer 10 hectare grond, zullen naar verwachting jaarlijks 5,6 GWh stroom produceren genoeg voor de circa 1.500 huishoudens. Dat is de stroombehoefte van heel Ameland zonder toeristen en voorziet in ruim 20% van de jaarlijkse totale elektriciteitsvraag van Ameland.

Amelanders en eigenaren van recreatiewoningen kunnen via een obligatielening participeren in het zonnepark. Op deze manier worden de voordelen van hernieuwbare energie eerlijk verdeeld.

### Waarde toevoeging als werkgever in de regio

Eneco Groep verschaft aan 3.500 medewerkers werk (circa 3150 fte; inclusief externe inhuur). Bovendien zorgen we voor indirecte werkgelegenheid bij een groot aantal toeleverende bedrijven, met name in de aandeelhoudende gemeenten. Na de verkoop van de andere grote energiebedrijven Essent en NUON is veel werkgelegenheid verdwenen naar bijvoorbeeld een buitenlands hoofdkantoor. Nu is Eneco Groep het enige grote energiebedrijf in Nederland met bijvoorbeeld een geconcentreerde kennis van windparkontwikkeling en langjarige inkoop van wind- en zonnestroom. We voorzien hiermee in werkgelegenheid en kennisontwikkeling die een grote maatschappelijke en economische waarde vertegenwoordigt.

→ Figuur 8: Overzicht ontwikkeling werkgelegenheid Essent, Nuon en Eneco Groep



<sup>1)</sup> De lijn 'werknemers Essent' behelst werknemers in zowel Nederland als België. Vanaf 2010 zijn de werknemers van Essent Wind en Essent Trading geen onderdeel meer van Essent, maar worden centraal aangestuurd door RWE. De daling van het aantal werknemers van 2009 en 2010 is derhalve met name gedreven door een andere organisatorische structuur en in mindere mate door een daadwerkelijke reductie in aantal werknemers in Nederland.

<sup>2)</sup> Bron: Jaarverslagen van N.V. Nuon Energy (2009-2015)

<sup>3)</sup> Bron: Jaarverslagen van RWE AG (2009-2015)



# 4. Aandeelhouderschap Eneco Groep doet ertoe

## 4.1 Aandeelhouderschap en continuïteit

Eneco Groep speelt een belangrijke rol in de Nederlandse maatschappij. Wij bieden werkgelegenheid, zorgen voor vernieuwing en innovatie op het gebied van schone energie, en dragen bij aan de Nederlandse economie. Onze groeistrategie gebaseerd op duurzaamheid en innovatie is bewezen succesvol en de huidige stabiliteit en het commitment van de aandeelhoudersbasis van Eneco Groep dragen daar zonder meer mede aan bij.

Wij zijn vastberaden het succes van Eneco Groep verder uit te bouwen. Daarbij past, nu en in de toekomst, een stabiel en betrokken aandeelhoudersbestand dat onze strategische lange termijn ambities onderschrijft en omarmt en dat zich mede verantwoordelijk voelt voor de belangrijke maatschappelijke rol die wij spelen.

## 4.2 Verantwoord aandeelhouderschap en bescherming publieke belangen

Bij de energievoorziening aan burgers en bedrijven zijn meerdere publieke belangen betrokken. Vanuit de samenleving en politiek geldt er al jaren een breed gedragen duidelijke keuze dat de energievoorziening in Nederland betrouwbaar, betaalbaar en schoon moet zijn. Daarnaast zijn er publieke belangen zoals innovatie, consumentenbescherming en werkgelegenheid betrokken bij de energievoorziening. De Elektriciteitswet, Gaswet en de Warmtewet beogen de betrouwbaarheid en de betaalbaarheid van de energievoorziening te borgen. Daarnaast beogen deze wetten consumenten te beschermen tegen de energiebedrijven die om de gunsten van hun klanten strijden. De Elektriciteitswet, Gaswet en Warmtewet borgen daarmee niet alle publieke belangen, zoals bijvoorbeeld de duurzaamheid van de energievoorziening en de werkgelegenheid. Bovendien is deze wetgeving nog volop in ontwikkeling. De verwachting is dat de Elektriciteitswet en Gaswet aangepast worden om de energietransitie te vereenvoudigen en daarnaast zal de Warmtewet gewijzigd worden naar aanleiding van de evaluatie ervan.

De duurzaamheid van de energievoorziening is in de afgelopen jaren een steeds belangrijker publiek belang geworden en dit belang botst nog wel eens met de betaalbaarheid, leveringszekerheid en voorzieningszekerheid van de energievoorziening. De verduurzaming van de energievoorziening houdt nauw verband met het innovatieve vermogen van de energiesector, omdat innovatie de energietransitie mogelijk moet maken. Bij de verduurzaming van de energievoorziening spelen decentrale/lokale initiatieven een steeds grotere rol en de wet- en regelgeving op dit gebied kan de dynamiek vaak niet bijhouden. In het Energieakkoord is daarom afgesproken een geschikte ondersteuningsstructuur te ontwikkelen, zodat de verschillende lokale initiatieven kunnen worden versneld en opgeschaald.

Gemeenten spelen een belangrijke rol in de versnelling en opschaling van deze lokale duurzame initiatieven. Het staat gemeenten vrij om zich de ontwikkeling van lokale duurzame initiatieven aan te trekken om daarmee de verduurzaming van de energievoorziening in de gemeente te versnellen.

Niet alleen Eneco Groep is zich bewust van de publieke belangen die gemoeid zijn bij de energievoorziening. Dat geldt ook voor onze klanten. Eneco Groep vervult in de perceptie van de meeste klanten nog steeds een vitale nutsfunctie, die vereenzelvigd wordt met de overheid. De splitsing van de energiebedrijven in een commercieel bedrijf en een netwerkbedrijf heeft dat beeld niet veranderd.

Voor al deze publieke belangen geldt dat zij niet allemaal volledig 'contracteerbaar' – dat wil zeggen: te vangen in afspraken en regels – zijn. De geldende regelgeving en afspraken met de overheid zijn simpelweg geen probaat middel om deze belangen afdoende te borgen. Zoals Radicand Economics beschrijft kan aandeelhouderschap dit gat dichten. Aandeelhouders kunnen immers als belangrijke gesprekspartners informele invloed uitoefenen, naast de formele mogelijkheden voor zeggenschap waar zij over beschikken. Op deze manier geven publieke aandeelhouders mede richting aan de strategie van de onderneming <sup>2)</sup>. Voor bovengenoemde publieke belangen geldt aldus volledig of deels dat aandeelhouderschap er wel degelijk 'toe doet' als het gaat om de strategie van een bedrijf. Het publieke aandeelhouderschap biedt een goede mogelijkheid een brug te slaan tussen publieke belangen en private activiteiten. Het combineert de dynamiek van een onderneming met het bredere belang van publiek betrokken aandeelhouders. Het zorgt ervoor dat een onderneming zich bewust is van haar bredere maatschappelijke rol en niet enkel gericht is op bijvoorbeeld winstmaximalisatie. Eneco Groep heeft zich kunnen ontwikkelen als koploper in duurzaamheid en de energietransitie, omdat ze zich bewust is van haar bredere maatschappelijke rol, mede als gevolg van het publieke aandeelhoudersbestand en de voortdurende dialoog daarmee. De publieke achtergrond van onze aandeelhouders verankert een maatschappelijke relevantie in de strategie en cultuur van Eneco Groep. Eneco Groep staat hier niet alleen in. Om de hiervoor genoemde redenen houden veel (lokale) overheden in Europa aandelen in energiebedrijven.

Dit is hiermee geen pleidooi voor niets anders dan publiek aandeelhouderschap, maar wel voor oog voor de specifieke eisen die gesteld moeten worden aan toekomstig aandeelhouderschap bij Eneco Groep. Een aandeelhouder die meer gericht is op korte termijn rendement en weinig waarde hecht aan publieke belangen zal bijvoorbeeld een breuk opleveren met de huidige situatie en leiden tot een andere strategie met een negatief effect op de aandacht van de onderneming voor duurzaamheid, en daarmee op de Nederlandse energietransitie.

De strategie van Eneco Groep is onder andere gericht op het investeren in installaties met een zeer langlopend karakter, zowel in de ontwikkeling als tijdens de operationele fase. Daarbij kan gedacht worden aan duurzame productiemiddelen of warmtenetwerken. Deze projecten vertegenwoordigen bovendien een duurzame en maatschappelijke waarde. Activiteiten zoals warmte en duurzame projecten leveren een rendement dat zich verhoudt tot de risico's en de maatschappelijke waarde van deze projecten. Passend aandeelhouderschap betekent dan ook dat een eventuele nieuwe aandeelhouder een vergelijkbare rendementsverwachting zou moeten hebben. Daarnaast is het voor de strategie van Eneco Groep belangrijk dat er ruimte is voor innovatie, omdat de energietransitie vraagt om nieuwe producten en diensten. Voor Eneco Groep is het daarom van belang dat het aandeelhoudersbestand deze visie deelt en de investeringen in innovatie ondersteunt.

<sup>2)</sup> Radicand Economics, juni 2017: *Aandeelhouderschap en publieke belangen van de energietransitie*.

Concluderend is het voor de strategie van Eneco Groep van belang dat de klanten, de duurzame productiemiddelen en de innovaties elkaar versterken. Voor het realiseren van de energietransitie is de synergie tussen deze verschillende activiteiten essentieel. Voor Eneco Groep is het daarom van belang dat het aandeelhoudersbestand deze integrale duurzame visie onderschrijft.





# 5. Aanvullende overwegingen

In het consultatiedocument van de AHC wordt aan de aandeelhouders een afwegingskader aangereikt. Dat kader is niet uitputtend. De voorgaande hoofdstukken van dit document bevatten verschillende algemene toevoegingen op dit wegingskader. Aandeelhouders kunnen individueel ook specifieke overwegingen hebben, die van belang zijn voor hun beantwoording van de voorgelegde consultatievraag. Het door de AHC aangereikte wegingskader spitst zich toe op (i) publiek belang, (ii) financieel belang, (iii) de mate van zeggenschap en (iv) de positie van overige aandeelhouders. In dit hoofdstuk geeft Eneco Groep u bij elk van deze onderdelen een aantal aanvullende aspecten ter overweging mee.

## 5.1 Af te wegen belangen

### **Publiek belang**

De gedachte dat alle publieke belangen die betrokken zijn bij de energievoorziening primair geborgd worden door de huidige wet- en regelgeving en het publieke aandeelhouderschap in de netbeheerders, is niet juist. De energiemarkt en de regulering van energiebedrijven zijn volop in ontwikkeling als gevolg van de energietransitie. Daarbij spelen gemeenten een essentiële rol om lokale initiatieven in het kader van de energietransitie mogelijk te maken. Het publieke aandeelhouderschap in Eneco Groep speelt een belangrijke rol bij het kunnen borgen van alle publieke belangen. Dit geldt zowel voor de bestaande aandeelhouders als eventuele toetredende aandeelhouders. Er is dus een belang om te bewerkstelligen dat Eneco Groep en haar aandeelhouders er gezamenlijk zorg voor dragen dat Eneco Groep haar streven, doelstellingen en strategie kan continueren en realiseren. Dit bereiken we door goed samen te blijven werken, en door gezamenlijk een keuze te maken voor een proces en een uitkomst die recht doen aan alle betrokken belangen.

### **Financieel belang**

De financiële afweging tussen 'houden' of 'afbouwen' is een afweging tussen het ontvangen van een eenmalige verkoopopbrengst nu versus structurele dividendinkomsten en een eventuele verkoopopbrengst in de toekomst. Eneco Groep biedt een aantrekkelijk financieel rendement waarbij de verwachting is dat dit dividend de komende jaren verder zal verbeteren. De financiële risico's van een belang in Eneco Groep zijn beperkt door de mix van activiteiten en het gevoerde risicobeleid.

De aantrekkelijkheid van structurele dividenden ten opzichte van een eenmalige verkoopopbrengst zal per gemeente verschillen en afhangen van de aanwendingsmogelijkheden voor de verkoopopbrengst. Volgens de gemeentewet mogen structurele uitgaven enkel gedekt worden door structurele inkomsten. Dat betekent dat bij een verkoop van een belang in Eneco Groep de gemeentelijke begroting op andere punten gerepareerd zal moeten worden door structurele extra inkomsten of door bezuinigingen op lopende uitgaven. De ruimte hiervoor en het mogelijk aanpassingstempo zal per gemeente verschillend zijn, evenals de behoefte aan incidenteel investeringsgeld.

### **Mate van zeggenschap**

In het kader van de splitsing in januari 2017 hebben wij, Eneco Groep en haar aandeelhouders, consensus bereikt over de verhoudingen tussen de aandeelhouders onderling, en de verhouding tussen de aandeelhouders en de onderneming. Deze consensus is vastgelegd in het aandeelhoudersconvenant en

de huidige statuten van Eneco Groep. Deze recent gemaakte afspraken zijn unaniem door aandeelhouders gedragen, ook waar deze een afwijking vormen van een gemeentelijk of landelijk deelnemingenbeleid.

Als onderdeel van de gemaakte afspraken zoekt Eneco Groep op continue basis het gesprek met en draagvlak onder haar aandeelhouders voor belangrijke beslissingen, zelfs als dat strikt genomen naar de letter van de afspraken niet noodzakelijk is. Eneco Groep valt onder het volledige structuurregime, dat is bedoeld om een betere balans te creëren tussen de verschillende betrokken belangen van aandeelhouders enerzijds en andere stakeholders zoals werknemers anderzijds. Aandeelhouders en de AHC hebben via het convenant en de statuten allerlei mogelijkheden tot inspraak en invloed. Onder het structuurregime speelt de raad van commissarissen een belangrijke rol. Aandeelhouders hebben uiteindelijk zeggenschap doordat de algemene vergadering van aandeelhouders het recht heeft om commissarissen te benoemen en zij het vertrouwen in de raad van commissarissen kan opzeggen. Bovendien wordt de AHC in een vroeg stadium betrokken bij de selectie van leden van de raad van bestuur en raad van commissarissen.

Belangrijke investeringen (nader omschreven in het aandeelhoudersconvenant) kan Eneco Groep pas doen nadat daarover inhoudelijk interactie met de AHC heeft plaatsgevonden. Eneco Groep legt over iedere belangrijke investering verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders. De afgelopen jaren heeft Eneco Groep een beperkt aantal investeringen in het buitenland gedaan, die ook qua omvang overzichtelijk zijn geweest. Deze investeringen dragen bij aan een spreiding van portfoliorisico's. Bovendien verbreedt Eneco Groep daarmee haar know-how en is zij in staat om haar positie aan de kop van de energietransitie te behouden.

De betekenis van de recent en unaniem tot stand gekomen zeggenschapsverhoudingen als afwegingsfactor voor de consultatievraag moet naar de stellige overtuiging van Eneco Groep niet worden onderschat. Voor aandeelhouders die hun belang in Eneco Groep willen behouden, bevat de bestaande governance zoals vervat in de statuten en het aandeelhoudersconvenant, allerlei waarborgen voor hun deelneming (zoals hierboven sterk verkort weergegeven), zowel vanuit het oogpunt van publiek belang als vanuit het oogpunt van financieel belang. De lange historie van aandeelhouderschap in het oude Eneco, het rendement dat dat heeft opgeleverd en de gerealiseerde waardeinstijging over de jaren heen, getuigen hiervan. Als meer dan 50% van de aandeelhouders niettemin van hun belang in Eneco Groep afscheid zou willen nemen, zal naar verwachting moeten worden bezien of in een nieuwe constellatie de governance mogelijk aanpassing nodig heeft.

### **Het proces na consultatie**

Voor wat betreft een transactieproces volgend op de uitkomst van de consultatie geldt dat samenwerking en coördinatie van groot belang zijn. Het aandeelhoudersconvenant dat Eneco Groep en alle aandeelhouders zijn aangegaan, voorziet in eventuele toekomstige ontwikkelingen in het aandeelhoudersbestand en bevat heldere uitgangspunten voor het proces rondom zulke ontwikkelingen. De kern van deze afspraken is gezamenlijkheid. De AHC en Eneco Groep zullen bij de te nemen beslissingen samen moeten komen tot draagvlak bij de aandeelhouders én de onderneming én de andere stakeholders. Hoe een transactieproces volgend op en afhankelijk van de uitkomst van de consultatie ook wordt vormgegeven, voor alle scenario's geldt op basis van het aandeelhoudersconvenant dat we in ieder geval samen een variant kiezen die voor alle partijen gunstig is.

Aan eventuele afspraken tussen de onderneming en haar aandeelhouders over afbouw zal invulling worden gegeven tegen deze achtergrond. Door in een transactieprotocol goede afspraken te maken tussen de AHC en Eneco Groep, zal het goedkeuringsrecht van de raad van commissarissen van Eneco Groep vanzelfsprekend niet in de weg hoeven staan aan een transparant en non-discriminair transactieproces. We lopen nog niet vooruit op de precieze inhoud van dit protocol, hier zullen we te zijner tijd samen met de AHC invulling aan geven.

## 5.2 Stakeholders

Bij het nemen van beslissingen naar aanleiding van de uitkomst van de consultatie, zal Eneco Groep zich richten naar het belang van de onderneming, waarbij zij de belangen van alle betrokken stakeholders in aanmerking zal nemen, rekening houdend met de uitgangspunten die met betrekking tot wijzigingen in het aandeelhoudersbestand zijn vastgelegd in het aandeelhoudersconvenant. Dat betekent dat Eneco Groep zowel de belangen van de aandeelhouders als die van andere stakeholders in aanmerking zal nemen. Relevant daarbij is voor Eneco Groep het volgende:

### **Aandeelhouders: zowel zij die blijven als zij die afbouwen**

Eneco Groep vindt het belangrijk dat de belangen van alle aandeelhouders worden behartigd. Dit betekent dat, indien aandeelhouders de wens hebben om uit te stappen, Eneco Groep zich inzet om dat te faciliteren met inachtneming van de uitgangspunten van het aandeelhoudersconvenant. Ook de belangen van aandeelhouders, die op de korte of lange termijn aandeelhouder willen blijven, zullen worden meegewogen. Het is daarom belangrijk dat deze laatste groep aandeelhouders inspraak heeft op het proces van verkoop en de mogelijke uitkomst hiervan.

### **Klanten: vertrouwen in behoud duurzame profiel**

Zoals dit document beschrijft heeft Eneco Groep 5,5 miljoen klantcontracten. Veel van haar retail klanten (consumenten) en zakelijke klanten zoals de NS en Google, hebben voor Eneco Groep gekozen vanwege haar authentieke duurzame profiel. Er is geen duurzame energieleverancier van gelijkwaardige schaal (inclusief de eigen grootschalige duurzame opwek) actief in Nederland. Het is om die reden belangrijk dat klanten erop kunnen vertrouwen dat Eneco Groep haar duurzame strategie zal blijven uitvoeren. Hiervoor is nodig dat ook toekomstige aandeelhouders een geloofwaardige duurzame signatuur hebben en dat Eneco Groep te allen tijde haar authenticiteit behoudt.

### **Medewerkers: keuze voor de duurzame, innovatieve onderneming**

Eneco Groep is met ca. 3.500 medewerkers een zeer belangrijke werkgever met hoogwaardige werkgelegenheid. De meeste medewerkers van Eneco Groep wonen en werken in een gemeente die ook aandeelhouder is. Dankzij een sterk bedrijfsprofiel (duurzaam en innovatief) kan Eneco Groep medewerkers aantrekken die gepassioneerd werken aan het realiseren van haar doelen. Deze gemotiveerde en betrokken medewerkers vormen een belangrijk onderdeel van het kapitaal van de onderneming. Onzekerheid over de continuïteit van de onderneming in haar strategie tast deze waarde onherroepelijk aan, zo ook discussies over toekomstig aandeelhouderschap.

Daarnaast zijn de ondernemingsraad en de werknemersorganisaties voor Eneco Groep belangrijke stakeholders, die tevens een inhoudelijke rol hebben in het beleid van het bedrijf.

### **Zakelijke partners: samenwerking op verschillende niveaus**

Eneco Groep werkt veel samen met partners, zoals bij het ontwikkelen van wind-op-zee projecten, elektriciteitsopslag en collectieve warmtevoorzieningen. Dit zijn vooraanstaande partijen zoals Tesla, Google, Unilever, Heineken, Shell, Mitsubishi, Van Oord en vele anderen. Daarnaast heeft het belangrijke samenwerkingsverbanden met universiteiten en andere kennisinstellingen.

Veel van deze partners kiezen voor een samenwerking met Eneco Groep vanwege haar duurzame en innovatieve profiel en omdat Eneco Groep diepgeworteld is in de Nederlandse samenleving. Bij een mogelijke verandering van aandeelhoudersbasis is het belangrijk dat partners het vertrouwen behouden in het voorzetten van de duurzame koers en in de continuïteit van het bestaande Eneco Groep.

### **Maatschappelijke partners: hoge waardering en brede steun**

Eneco Groep heeft mede door de duurzame koers, de Nederlandse identiteit, de goede score als werkgever en 'not least' het publiek aandeelhouderschap, een zeer goede samenwerking met diverse maatschappelijke partijen zoals vakbonden, natuur- en milieuorganisaties, politici en ambtenarij. Deze maatschappelijke verankering is voor de onderneming een waarde op zichzelf, maar ook voor het merk Eneco en voor de steun bij duurzame projecten. Eneco Groep heeft als doel om deze sterke band met de maatschappelijke partners ondanks een verandering in het aandeelhoudersbestand aan te houden.



# 6. Tot slot

De AHC is een consultatieproces gestart bij de 53 aandeelhouders van Eneco Groep over hun aandeelhouderschap in de onderneming. Eneco Groep begrijpt dat er aandeelhouders zijn die overwegen hun aandelenbelang in Eneco Groep af te bouwen, net zo goed dat er andere aandeelhouders voor (deels) behoud zullen willen kiezen. Deze belangrijke beslissing is een individuele afweging voor iedere aandeelhouder. Voor de continuïteit van de duurzame strategie van Eneco Groep is een voor de lange termijn stabiel aandeelhoudersbestand dat deze strategie ondersteunt van cruciaal belang. Wij hechten er daarom veel waarde aan te benadrukken dat een consultatieproces over het aandeelhouderschap van Eneco Groep een gezamenlijk proces tussen de aandeelhouders, de AHC en Eneco Groep moet zijn, om voor alle belanghebbenden het best mogelijke pad voorwaarts te bepalen.

Het aandeelhouderschap in Eneco Groep doet ertoe. Voor u als aandeelhouder en voor de onderneming. Daarom is het belangrijk dat aandeelhouders de keuze tussen 'houden' en 'afbouwen' gedegen kunnen maken. Iedere aandeelhouder zal derhalve moeten afwegen in hoeverre een belang bijdraagt aan gemeentelijke doelstellingen, zowel met betrekking tot het borgen van publieke belangen als de financiële belangen die daarbij een rol spelen. De financiële afweging tussen 'houden' of 'afbouwen' is een keuze tussen het behouden van het belang in een bewezen succesvolle, duurzame onderneming met structurele dividend inkomsten versus de aantrekkelijkheid van alternatieven waarvoor een eenmalige verkoopopbrengst kan worden gebruikt.

Eneco Groep wenst u veel wijsheid toe bij deze keuze.

Voor de totstandkoming van dit document is gebruik gemaakt van bedrijfsinformatie van Eneco Groep, tenzij een andere bron staat vermeld. Dit 'bericht' is een aanvulling op andere publieke informatie zoals bijvoorbeeld het jaarverslag.

## **Disclaimer**

*De in dit document opgenomen informatie betreft niet de update van de strategie van Eneco Groep. De update van de strategie zal worden besproken op de aandeelhoudersvergadering van 22 september 2017.*

*De in dit document verstrekte informatie dient slechts als achtergrondinformatie en pretendeert niet volledig of compleet te zijn. Het bericht bevat een aantal 'op de toekomst gerichte verklaringen'. Naar hun aard kunnen deze op de toekomst gerichte verklaringen wezenlijk verschillen van de daadwerkelijke resultaten. De op de toekomst gerichte verklaringen geven de huidige opvatting van Eneco Groep met betrekking tot toekomstige gebeurtenissen weer en zijn onderhevig aan risico's met betrekking tot onder meer toekomstige gebeurtenissen en andere risico's, onzekerheden en aannames die betrekking hebben op de onderneming van Eneco Groep, de bedrijfsresultaten, de financiële positie, liquiditeit, vooruitzichten, groei of strategieën. Hieronder vallen uitdrukkelijk ook toekomstige gebeurtenissen die verband houden met ontwikkelingen in de energiesector. De op de toekomstgerichte verklaringen gelden enkel op de datum waarop ze worden gemaakt en zijn noch prognoses, noch garanties voor het plaatsvinden van de toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden. Eneco Groep wijst uitdrukkelijk elke verplichting of verbintenis van de hand om de op de toekomst gerichte verklaringen die dit document bevat bij te werken, te beoordelen of te herzien als gevolg van nieuwe informatie, toekomstige ontwikkelingen of anderszins.*

**Eneco Groep**

Marten Meesweg 5 | 3068 AV Rotterdam  
Postbus 8208 | 3009 AE Rotterdam  
[www.enecogroep.nl](http://www.enecogroep.nl)

