Jaarverslag 2016

EBN en transitie

Inhoudsopgave

1. Voorwoord 3

2. Over EBN 8
2.1 Profiel 8
2.2 Organisatiestructuur 9
2.3 Bedrijfsmodel 11
2.4 De olie- en gasketen 15

3. Strategie 18
3.1 Trends 18
3.2 SWOT en dilemma's 20
3.3 Visie, missie en strategie 23
3.4 Materiële thema's 24
3.5 Trends, implicaties, risico's en kansen 26

4. Resultaten 2016 27
4.1 EBN algemene doelstellingen 29
4.2 Onze belanghebbenden 29
4.3 Technische resultaten 33
4.4 Economische en maatschappelijke resultaten 43
4.5 Vooruitzichten 2017 47

5. Governance en Risico 53
5.1 Risicomanagement 53
5.2 Risico's 58
5.3 Corporate governance 64

6. Verslag van de raad van commissarissen 72
6.1 Algemeen 72
6.2 Samenstelling van de Raad 73
6.3 Samenstelling van de directie 73
6.4 Vergaderingen van de Raad 74
6.5 Goedkeuringen door de Raad 74
6.6 Samenwerking EZ-EBN 74
6.7 Strategie EBN 74
6.8 Besproken onderwerpen 2016 74
6.9 Evaluatie directie en zelfevaluatie 75
6.10 Vergaderingen van de auditcommissie 75
6.11 Vergaderingen van de bezoldigingscommissie/ selectie- en benoemingscommissie 76
6.12 Jaarrekening 76

7. Over dit verslag 79

8. Jaarrekening 84

9. Bijlagen 130
9.1 Interactie met onze belanghebbenden 131
9.2 De mensen van EBN 135
9.3 Governancetabel 137
9.4 Remuneratierapport 139
9.5 GRI-index 2016 141
9.6 10 jaar kerncijfers 150
9.7 Verklarende woorden- en referentielijst 151
9.8 Contactinformatie 153

interviews
Andre Faaij
Energy Academy Europe 16
Hanneke Brouwer en Ruud Cino
Ministerie van Economische Zaken en Ministerie van Infrstructuur en Milieu 51
Ante Frens
NAM 70
Bernard Reith
Total E&P Nederland BV 77

1. Voorwoord

In 2050 stoot Nederland nog nauwelijks broeikasgassen uit. Dat is de uitdaging waar Nederland voor staat en die is verwoord in de Energieagenda die begin december 2016 door het Ministerie van Economische Zaken werd gepresenteerd. In het kort komt het erop neer dat we met elkaar meer energie moeten besparen, meer moeten investeren in hernieuwbare energie en minder gebruik moeten maken van aardgas en andere fossiele grondstoffen. Dat alles om Nederland bij te laten dragen aan de klimaatdoelstellingen van Parijs 2015.

Aardgas wordt door velen in Nederland (en daarbuiten) gezien als onderdeel van het klimaatprobleem. Feitelijk is dat ook zo; aardgas mag dan wel de schoonste fossiele brandstof zijn, maar bij de verbranding van gas komt wel degelijk CO_2 vrij. Wat dat betreft neemt gas een middenpositie in bij de zogeheten 'Ladder van 7', zoals die enkele jaren geleden werd geïntroduceerd en aangeeft wat de beste manier is om CO_2 te verminderen. In volgorde: energie besparen, het gebruik van duurzame bronnen, groen gas, Nederlands aardgas, geïmporteerd aardgas, olie en ten slotte kolen...

Door de recente 'maatwerk-aanpak' van aardgas, de inzet van innovaties en hernieuwbare gassen en door een slim samenspel met andere energiedragers, kan de energievoorziening als geheel naast klimaatneutraal ook betrouwbaar en betaalbaar blijven. Wat dat betreft speelt gas ontegenzeggelijk een grote rol in de energietransitie, mede gezien het feit dat van alle fossiele brandstoffen gas de schoonste is. Het is aan ons, EBN en de andere partijen in de gassector, dat goed voor het voetlicht te brengen.

In de Energieagenda wordt die rol voor gas in de komende decennia omschreven. Het optimaal benutten van kleine velden speelt daarin - mede door de verminderde productie uit het Groningenveld - een belangrijke rol. Daarin zien we – ondanks de economische en maatschappelijke tegenwind – nog voldoende mogelijkheden. Op de Noordzee is naar schatting nog 300 miljard kubieke meter aardgas aanwezig. We zijn ervan overtuigd dat een groot deel van deze voorraad op een rendabele en verantwoorde manier te winnen is. Wellicht niet alleen op de traditionele manier, de huidige tijd vereist een verregaande vorm van samenwerking, innovatiekracht en creativiteit. Met elkaar ondernemen, op een duurzamere manier en met oog voor de maatschappelijke belangen. En elkaar versterken en aanvullen waar dat kan. EBN wil en moet daar een belangrijke rol in spelen; onze kennis en expertise stellen we graag beschikbaar om het beste resultaat te behalen.

Ook in 2016 vonden bevingen plaats in Groningen. De inwoners van Groningen voelen zich onveilig. EBN heeft in 2016 op verschillende manieren activiteiten ontplooid om bij te dragen aan een veiligere en betere productie van het Groningenveld, in lijn met haar missie en het beleid van de Minister van Economische Zaken.
We zijn diverse studies gestart die moeten bijdragen aan betere inzichten in de processen in de ondergrond rondom bevingen. Dit werk is complementair aan de onderzoeken die door NAM, maar ook door andere partijen zoals SoDM en KNMI worden uitgevoerd.

Daarnaast zetten we de komende jaren vol in op het thema 'Ontmanteling en hergebruik'. Samen met Nogepa, IRO en het Ministerie van Economische Zaken hebben we afgelopen

‘We zetten de komende jaren vol in op het thema Ontmanteling en Hergebruik’

jaar het Masterplan Decommissioning & Re-use vormgegeven, dat de basis moet zijn voor een veilige, efficiënte en duurzame ontmanteling en hergebruik. Dit jaar zal dat gestalte krijgen in de vorm van de lancering van een Nationaal Platform in samenwerking met alle belanghebbenden. EBN heeft de voortrekkersrol genomen in dit project, omdat dit past bij onze rol als partner die het publieke belang vertegenwoordigt in alle gasvelden op het Nederlandse deel van de Noordzee.

Een ander thema waar EBN het afgelopen jaar actief in was is de ondersteuning van het Ministerie van Economische Zaken om de ontwikkeling van geothermie en ultradiepe geothermie in Nederland te versnellen. Een bredere inpassing van aardwarmte in een toekomstige CO_2-neutrale energiemix is essentieel om onze klimaatdoelstellingen te behalen. Wat EBN betreft biedt de Nederlands (diepe) ondergrond veel mogelijkheden om aardwarmte verder te ontwikkelen. Met de kennis die wij hebben opgebouwd van ondernemen in de ondergrond wil EBN bijdragen aan deze maatschappelijke uitdaging.

Dat brengt me bij de resultaten over 2016. Na 2015 was ook het afgelopen jaar in financieel opzicht geen goed jaar. Ons nettoresultaat daalde verder naar EUR 333 miljoen. Die daling heeft te maken met de lage gasprijs, het daarmee samenhangende lage investeringsniveau maar ook met de lagere productie uit het Groningenveld en teruglopende productie uit de kleine velden. In enkele jaren tijd is onze bijdrage aan de aardgasbaten gedaald van EUR 6,9 miljard (2012) tot EUR 1,2 miljard.

Het thema van ons jaarverslag is ‘EBN en transitie’. Op verschillende manieren is dit zichtbaar. Om te beginnen bij de verschijningsvorm van het verslag. Voor de eerste keer publiceert EBN online en hebben we daartoe een speciale

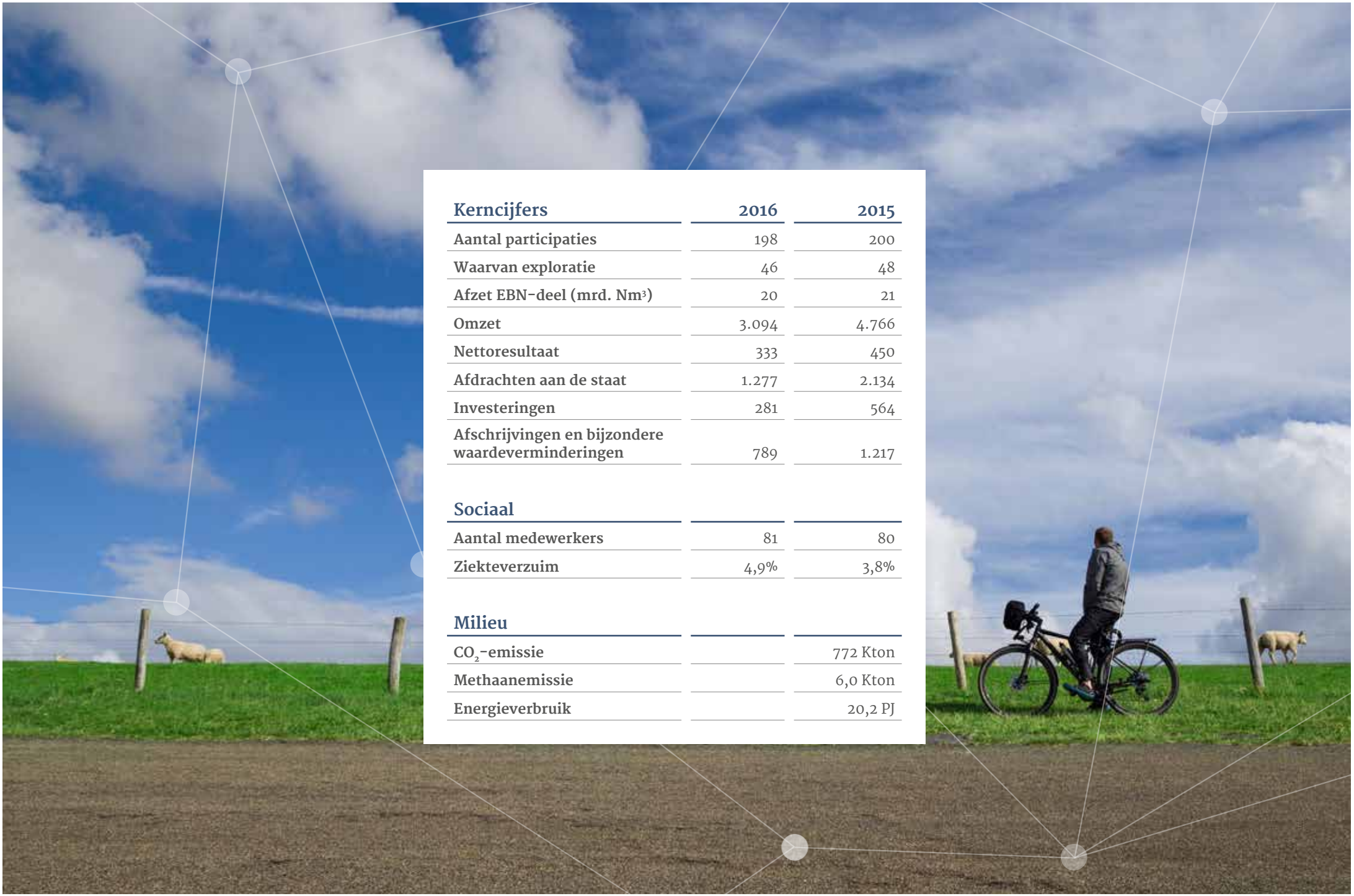
website ingericht. Het thema komt naar voren in de herijking van onze strategie. Naast onze actieve en kritische rol als partner bij de ontwikkeling van olie- en gasvelden nemen wij een proactievere rol in het ontmantelingsvraagstuk. Ook onderzoeken wij hoe wij onze kennis van het ondernemen in de ondergrond kunnen inzetten bij bijvoorbeeld (ultra)diepe geothermie en CO_2-opvang en opslag. Onderwerpen waarvan we denken dat EBN een belangrijke impact kan hebben.
Met onze belanghebbenden zijn we in gesprek gegaan over het thema "EBN en transitie", dit is te lezen in de interviews die we met vier van onze stakeholders hebben gehouden. Bepalende spelers in onze omgeving die zonder uitzondering gedreven zijn om van de energietransitie een succes te maken.

Tot slot: Wat is energie (en wat is het verschil met elektriciteit)? Wat is nu die uitdaging in de energietransitie? Het afgelopen jaar heeft EBN een infographic gemaakt die alle informatie over energieverbruik en energiewinning overzichtelijk samenbrengt. Dat niet alleen: het stimuleert een geïnformeerde en inhoudelijke discussie over de energietransitie en opent denkrichtingen over hoe ons energiesysteem het best te vergroenen is. We zijn blij dat deze infographic erg enthousiast is ontvangen. Dit heeft ons gesterkt om jaarlijks een update te maken zodat we de voortgang van de energie (R)evolutie goed kunnen blijven volgen. Zie www.ebn.nl/nederland-land-energie voor de infographic.

In 2017 willen we de ingeslagen weg verder volgen. Naast onze wettelijke taak om de Nederlandse olie- en gasbronnen optimaal te benutten, zetten we onze kennis, ervaring en slagkracht in om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de versnelling van de energietransitie.

Jan Willem van Hoogstraten
CEO

Van links naar rechts: Berend Scheffers, Jan Boekelman, Jan Willem van Hoogstraten en Thijs Starink



Kerncijfers	2016	2015
Aantal participaties	198	200
Waarvan exploratie	46	48
Afzet EBN-deel (mrd. Nm^3)	20	21
Omzet	3.094	4.766
Nettoresultaat	333	450
Afdrachten aan de staat	1.277	2.134
Investeringen	281	564
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	789	1.217

Sociaal		
Aantal medewerkers	81	80
Ziekteverzuim	4,9%	3,8%

Milieu		
CO_2-emissie		772 Kton
Methaanemissie		6,0 Kton
Energieverbruik		20,2 PJ

2. Over EBN

2.1 Profiel

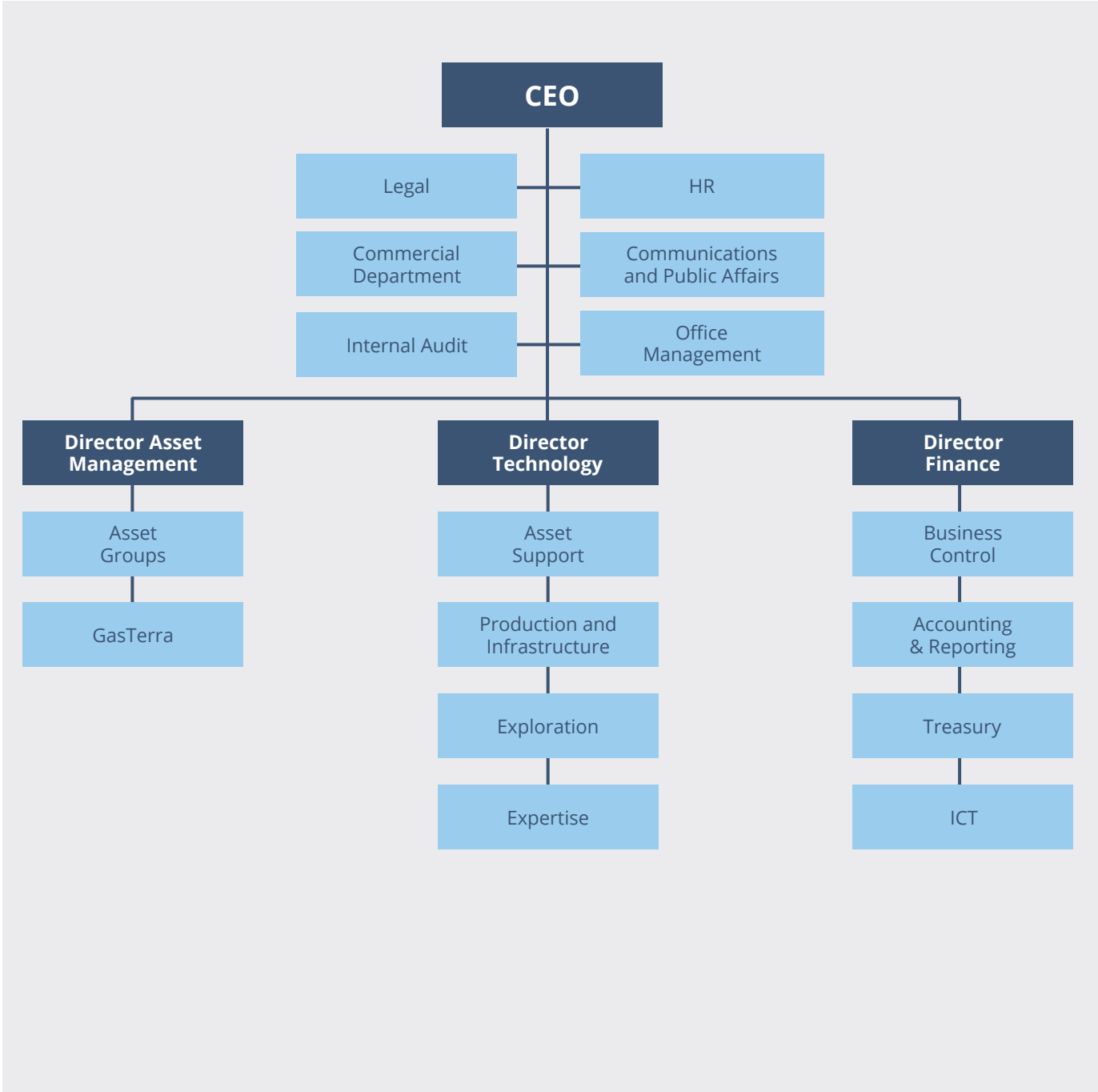
Energie Beheer Nederland (EBN) is een onderneming die namens de Nederlandse Staat investeert in de opsporing, winning en opslag van gas en olie. Ons doel is om op zo veilig en economisch verantwoorde wijze waarde uit de Nederlandse ondergrond te realiseren. EBN is een beleidsdeelneming. Honderd procent van de aandelen is in handen van de Staat. De aandelen worden beheerd door het Ministerie van Economische Zaken. We voeren mede het energiebeleid van het Ministerie van Economische Zaken uit.

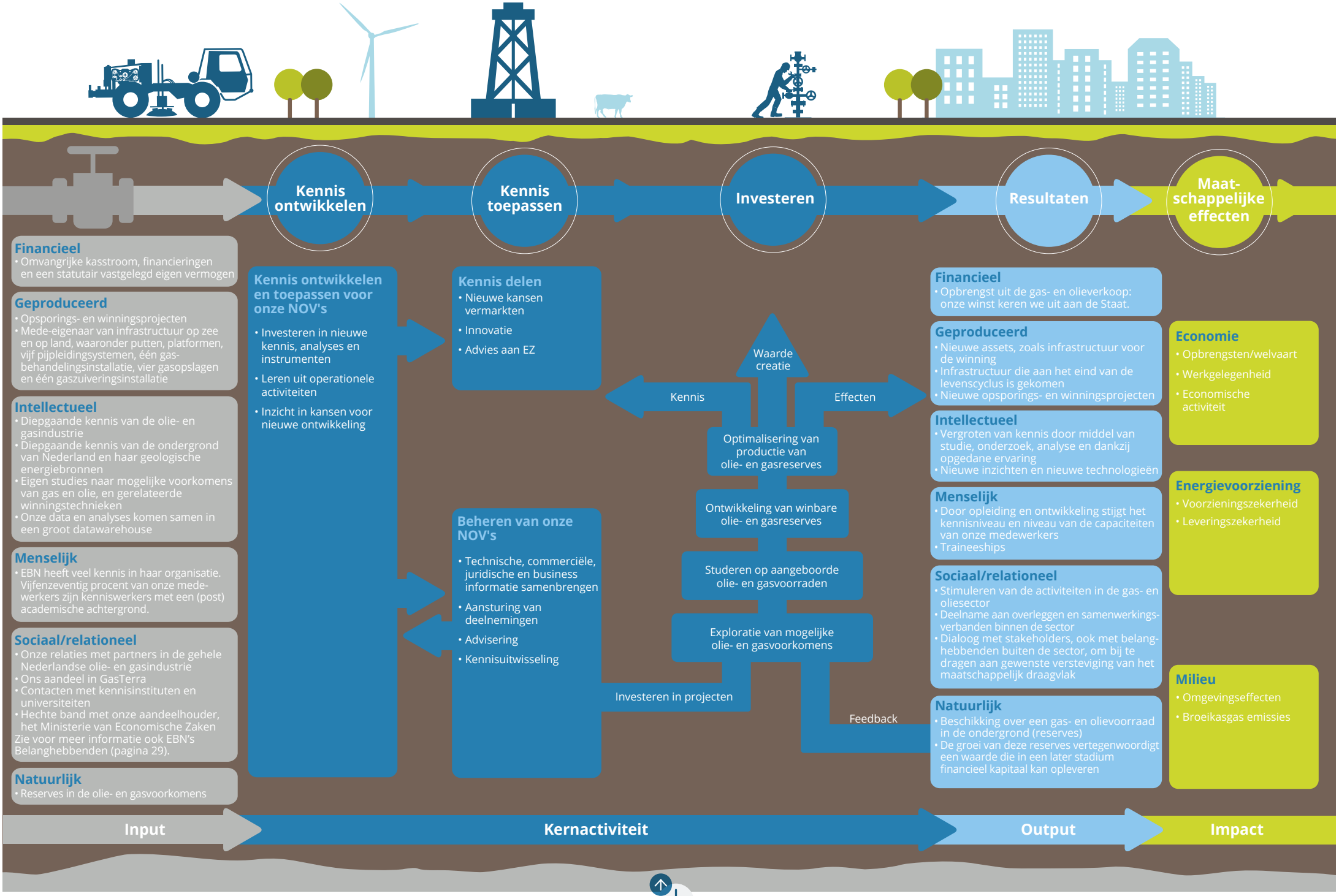
EBN is partner in samenwerkingsverbanden met diverse olie- en gasmaatschappijen. Onze deelneming in deze joint ventures bedraagt in de regel 40 procent, in enkele gevallen kan de deelneming tot 50% bedragen. Bij de joint ventures gaat het om non-operated ventures (NOV's): we zijn als partner betrokken bij de projecten waarin we investeren, maar zijn niet de partij die de dagelijkse werkzaamheden uitvoeren; dat is de taak van de betreffende operator, gewoonlijk een olie- en gasmaatschappij. Onze kern-activiteiten zijn het investeren in non-operated ventures (NOV), het beheren van deze NOV's en het ontwikkelen en toepassen van kennis voor deze NOV's. In het bedrijfsmodel op pagina 10 wordt dit nader uitgelegd.

EBN heeft tevens deelnemingen in infrastructuur: pijpleidingsystemen op zee en gasopslagen. Daarnaast hebben we een 40-procentsbelang in GasTerra B.V., waarin we partner zijn (met de Staat) van Shell en ExxonMobil. We verkopen gas via deze gasgroothandelsonderneming.

2.2 Organisatiestructuur

Energie Beheer Nederland heeft 81 medewerkers in dienst, die allen werkzaam zijn in Utrecht. We hebben een directie en een raad van commissarissen. Er is een taakverdeling naar functionele gebieden: Algemeen Bestuur, Asset Management, Technology en Finance. De CEO leidt het directieteam en is de enige statutair bestuurder.




Kennis ontwikkelen
Kennis toepassen
Investeren
Resultaten
Maat-schappelijke effecten
Financieel
• Omvangrijke kasstroom, financieringen en een statutair vastgelegd eigen vermogen
Geproduceerd
• Opsporings- en winningsprojecten
• Mede-eigenaar van infrastructuur op zee en op land, waaronder putten, platformen, vijf pijpleidingsystemen, één gas-behandelingsinstallatie, vier gasopslagen en één gaszuiveringsinstallatie
Intellectueel
• Diepgaande kennis van de olie- en gasindustrie
• Diepgaande kennis van de ondergrond van Nederland en haar geologische energiebronnen
• Eigen studies naar mogelijke voorkomens van gas en olie, en gerelateerde winningstechnieken
• Onze data en analyses komen samen in een groot datawarehouse
Menselijk
• EBN heeft veel kennis in haar organisatie. Vijfenzeventig procent van onze mede-werkers zijn kenniswerkers met een (post) academische achtergrond.
Sociaal/relationeel
• Onze relaties met partners in de gehele Nederlandse olie- en gasindustrie
• Ons aandeel in GasTerra
• Contacten met kennisinstituten en universiteiten
• Hechte band met onze aandeelhouder, het Ministerie van Economische Zaken
Zie voor meer informatie ook EBN's Belanghebbenden (pagina 29).
Natuurlijk
• Reserves in de olie- en gasvoorkomens
Kennis ontwikkelen en toepassen voor onze NOV's
• Investeren in nieuwe kennis, analyses en instrumenten
• Leren uit operationele activiteiten
• Inzicht in kansen voor nieuwe ontwikkeling
Kennis delen
• Nieuwe kansen vermarkten
• Innovatie
• Advies aan EZ
Beheren van onze NOV's
• Technische, commerciële, juridische en business informatie samenbrengen
• Aansturing van deelnemingen
• Advisering
• Kennisuitwisseling
Waarde creatie
Kennis
Effecten
Optimalisering van productie van olie- en gasreserves
Ontwikkeling van winbare olie- en gasreserves
Studeren op aangeboorde olie- en gasvoorraden
Exploratie van mogelijke olie- en gasvoorkomens
Investeren in projecten
Feedback
Financieel
• Opbrengst uit de gas- en olieverkoop: onze winst keren we uit aan de Staat.
Geproduceerd
• Nieuwe assets, zoals infrastructuur voor de winning
• Infrastructuur die aan het eind van de levenscyclus is gekomen
• Nieuwe opsporings- en winningsprojecten
Intellectueel
• Vergroten van kennis door middel van studie, onderzoek, analyse en dankzij opgedane ervaring
• Nieuwe inzichten en nieuwe technologieën
Menselijk
• Door opleiding en ontwikkeling stijgt het kennisniveau en niveau van de capaciteiten van onze medewerkers
• Traineeships
Sociaal/relationeel
• Stimuleren van de activiteiten in de gas- en oliesector
• Deelname aan overleggen en samenwerkings-verbanden binnen de sector
• Dialoog met stakeholders, ook met belang-hebbenden buiten de sector, om bij te dragen aan gewenste versteviging van het maatschappelijk draagvlak
Natuurlijk
• Beschikking over een gas- en olievoorraad in de ondergrond (reserves)
• De groei van deze reserves vertegenwoordigt een waarde die in een later stadium financieel kapitaal kan opleveren
Economie
• Opbrengsten/welvaart
• Werkgelegenheid
• Economische activiteit
Energievoorziening
• Voorzieningszekerheid
• Leveringszekerheid
Milieu
• Omgevingseffecten
• Broeikasgas emissies
Input
Kernactiviteit
Output
Impact

2.3 Bedrijfsmodel

In ons bedrijfsmodel gaan we uit van de zes 'kapitalen' uit het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC): financieel kapitaal, geproduceerd kapitaal, menselijk kapitaal, intellectueel kapitaal, sociaal/relationeel kapitaal en natuurlijk kapitaal. Deze kapitalen vormen de 'input' voor onze kernactiviteiten waarmee we economische en maatschappelijke waarde creëren.

2.3.1 De input: onze zes kapitalen

De reserves van olie en gasvoorkomens in de Nederlandse ondergrond, evenals onze kennis van en samenwerkingen binnen de sector zijn voor EBN de voornaamste elementen van de input.
Zie de figuur op pagina 10.

2.3.2 Kernactiviteiten

De kern van ons bedrijfsmodel bestaat uit drie activiteiten: het investeren in onze NOV's, het beheren van onze NOV's en het ontwikkelen en toepassen van kennis voor onze NOV's.

Investeren in onze NOV's

Het creëren van gas- en (in mindere mate) oliereserves is leidend in de investeringen van EBN. Bij daadwerkelijke exploitatie zijn we joint-venture partner. We investeren in het optimaal benutten van bestaande velden. Waar infrastructuur (pijpleidingen, platformen) aan het einde van haar levenscyclus is gekomen, investeren we in effectieve ontmanteling en/of hergebruik. We hebben een voortrekkersrol in de ontmanteling en het mogelijke hergebruik van platformen. We zijn aanjager van verbetering van de duurzaamheidsprestaties en stellen ons actief op in versteviging van het maatschappelijk draagvlak voor onze activiteiten.

Het beheren van onze NOV's

Met kennis en analyses kan EBN operators direct beïnvloeden in hun keuzes en beslissingen. We stimuleren operators op basis van onze inzichten waar mogelijk te blijven investeren in de opsporing en winning van Nederlands aardgas en volgen de prestaties van onze deelnemingen nauwgezet. Zo kunnen we waar nodig en mogelijk bijsturen.

We maken gebruik van een (tweejaarlijkse) gestandaardiseerde analyse van onder meer de operationele kosten en tarieven, waarmee we monitoren hoe de deelnemingen op zee en projecten presteren ten opzichte van andere opsporingen en winningen. We stimuleren het delen van *Best Practices*, zodat operators waar mogelijk kunnen leren van elkaars kennis en analyses.

Kennis ontwikkelen en toepassen voor onze NOV's

De ruggengraat in het bedrijfsmodel van EBN is kennis van ondernemen in de ondergrond. Die vergaren we onder meer bij onze deelnemingen in de opsporings- en winningsprojecten. We investeren tevens in eigen studies en werken mee aan studies van partners. We genereren inzichten in kansen en mogelijkheden voor nieuwe ontwikkelingen. We creëren waarde door onze kennis aan te wenden in de Nederlandse olie- en gasindustrie. De kennis die we opdoen delen we met partijen binnen en buiten de sector. Tevens adviseren we het Ministerie van Economische Zaken. Ook wenden we onze kennis aan om de verkenning van het Ministerie van Economische Zaken naar de mogelijkheden voor ultradiepe geothermie te ondersteunen.

2.3.3 De output: wat levert het op?

Kennis en economische waarde zijn voor EBN de voornaamste elementen van de output. Beide worden aangewend als investering om de continuïteit van de gaswinning in Nederland veilig te stellen.
Zie de figuur op pagina 10.

2.3.4 De impact: maatschappelijke effecten

Onze activiteiten, en die van andere partijen in de keten, hebben impact op de maatschappij – voornamelijk op de economie, de energievoorziening, de (leef)omgeving en het milieu. De effecten kunnen zowel positief als negatief zijn.

Positieve impact

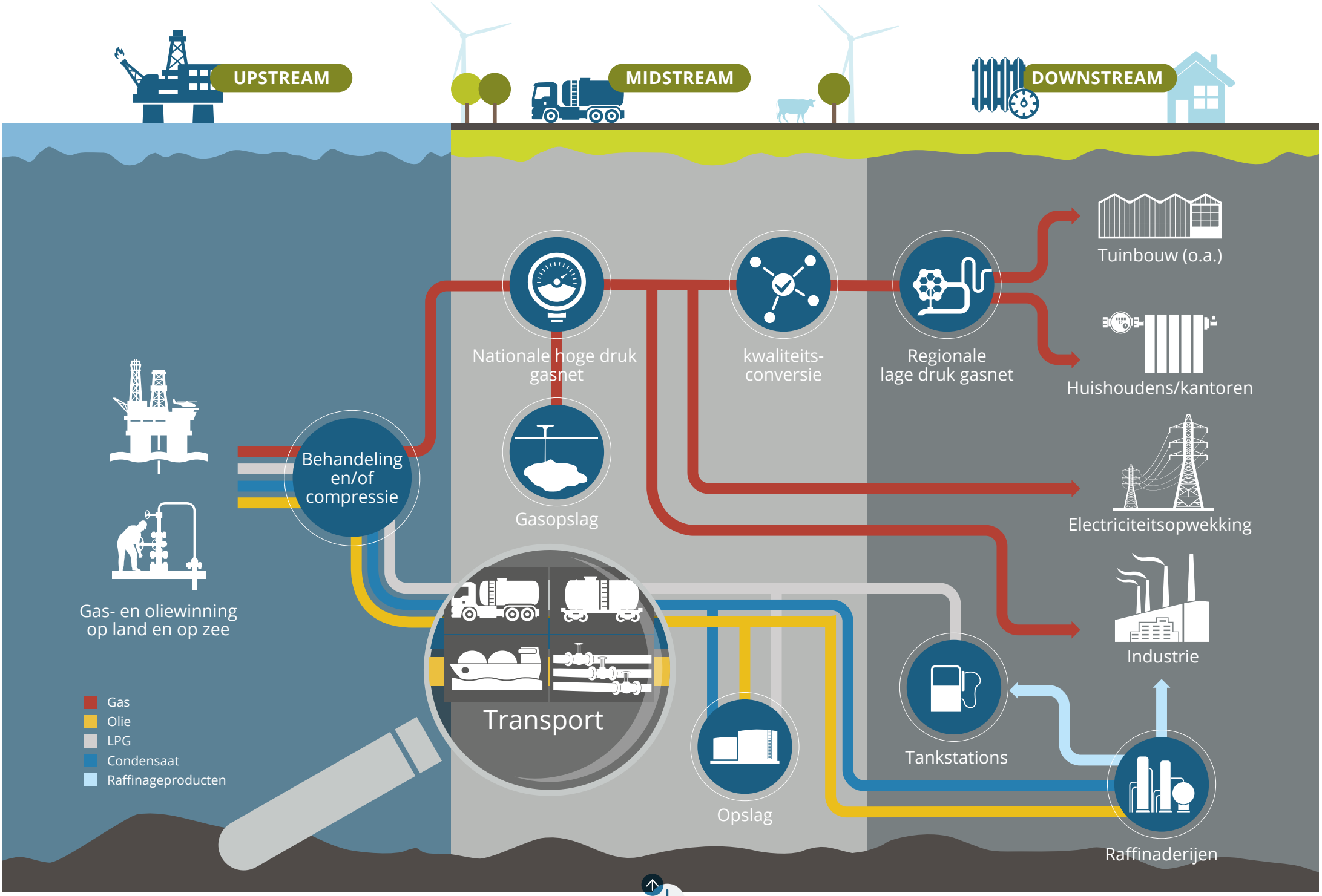
EBN deelt operationele en technologische kennis met partners in de sector. De economische waardecreatie is de geldstroom naar de Nederlandse Staat: de netto opbrengst plus heffingen en belastingen vloeien in de schatkist. Bovendien is de olie- en gasindustrie een krachtige motor voor de (lokale) economie. De sector is goed voor directe en indirecte werkgelegenheid. EBN deelt haar kennis van de ondergrond ter versnelling van de energietransitie, bijvoorbeeld op het gebied van geothermie.

Het bezit van gas heeft grote invloed op de welvaart in Nederland gehad. De winning en de voorraden maken Nederland nog steeds in belangrijke mate energie-onafhankelijk. De Nederlandse burgers en bedrijven kunnen vertrouwen op de leveringen van gas, en tegen een acceptabele prijs. Nederland speelt een rol van betekenis in de Europese gassector vanwege de gasexport en de gasinfrastructuur, die zich heeft ontwikkeld tot gasrotonde voor de Europese gasmarkt.

Negatieve impact

In Groningen heeft de winning van aardgas invloed op de lokale (leef)omgeving. Aardbevingen resulteren in schade aan gebouwen en infrastructuur en leiden tot een gevoel van onveiligheid onder de bevolking.

De winning van olie en gas en ook het verbruik van deze fossiele brandstoffen veroorzaken onder meer emissies die nadelig zijn voor het milieu en bijdragen aan het broeikaseffect. Er is ook een (zeer beperkt) risico op directe vervuiling door bijvoorbeeld lekkages. De infrastructuur bij de olie- en gasvelden (op zee of op land) die het einde van de levensduur nadert is altijd een punt van aandacht: platformen worden opgeruimd of krijgen een andere functie. Leidingen op zee moeten schoon en veilig worden achtergelaten. In sommige gevallen moeten ze worden verwijderd.


UPSTREAM
MIDSTREAM
DOWNSTREAM
Gas- en oliewinning op land en op zee
Behandeling en/of compressie
Nationale hoge druk gasnet
kwaliteits-conversie
Regionale lage druk gasnet
Tuinbouw (o.a.)
Huishoudens/kantoren
Gasopslag
Electriciteitsopwekking
Industrie
Transport
Tankstations
Opslag
Raffinaderijen
Gas
Olie
LPG
Condensaat
Raffinageproducten

De ontwikkeling van een olie- of gasveld (upstream)

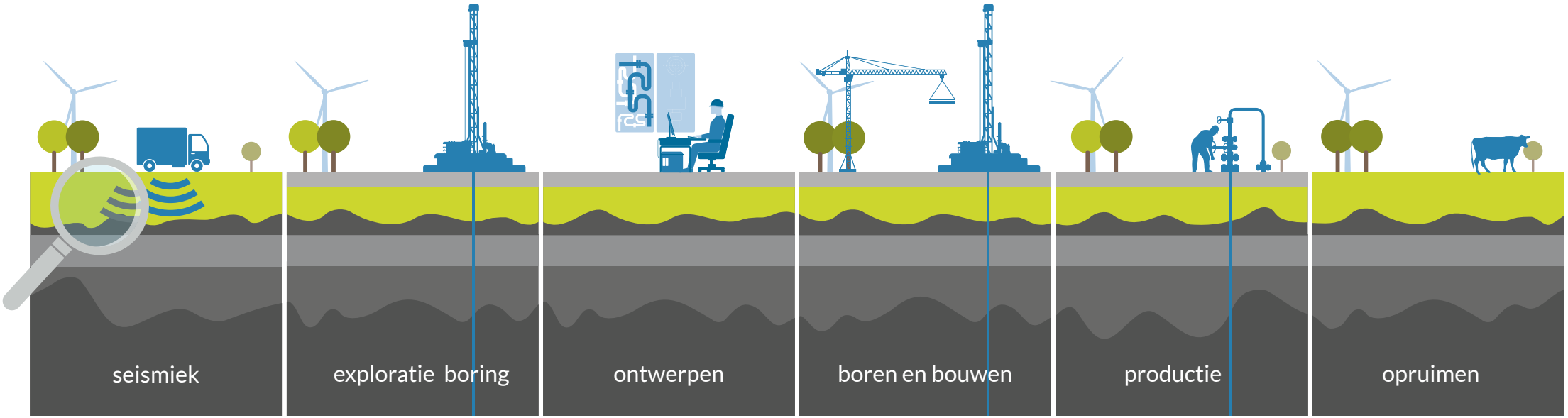
Onderstaande illustratie maakt duidelijk hoe de ontwikkeling van een gasveld plaatsvindt, van het vinden van olie of gas en daarna winnen tot aan het opruimen van de infrastructuur.

Verkenning: EBN doet studies naar mogelijke nieuwe vindplaatsen van gas en olie aan de hand van regionale kennis en seismische beelden.

Start exploratie: samen met vergunninghouders testen we mogelijke gas- of olievoorkomens door middel van proefboringen.
Constructie: we brengen samen met onze partners economisch rendabele voorkomens tot ontwikkeling.
Gasproductie: de reserves worden geproduceerd zolang het economisch rendabel is; in deze fase verdienen de investeringen zich (in de regel) terug. Het gas vindt zijn weg in de keten naar de eindgebruikers.

Opruimen: als een gasontwikkeling aan het eind van de levensduur is gekomen worden de putten permanent afgesloten en de infrastructuur ontmanteld. De omgeving wordt hersteld in de oude staat.

Staatstoezicht op de Mijnen houdt toezicht op het opsporen en winnen van olie en gas. Voor meer gedetailleerde informatie over de ontwikkeling van een olie- of gasveld, bezoek www.hoewerktgaswinnen.nl.



2.4 De olie- en gasketen

Bovenstaande illustratie geeft aan wat onze betrokkenheid is bij de winning van olie en gas. In de keten speelt EBN op onderdelen een rol. De keten is ingedeeld in drie activiteitenstromen: upstream, midstream en downstream.

2.4.1 Upstream

De upstream-activiteiten betreffen het zoeken naar en het winnen van aardgas en aardolie. Deze activiteiten vinden zowel op land als op zee plaats. Samen met olie- en gasmaatschappijen, die de werkzaamheden uitvoeren, investeert EBN in het zoeken naar en winnen van gas en olie. Dit behoort tot de kernactiviteit van EBN en haar partners. Het ontwikkelen van gas- en oliereserves gebeurt in een aantal stappen. Dit zijn verkenning, exploratie, constructie, productie en het uiteindelijke opruimen (meer informatie hierover op pagina 14). In de productiefase wordt het gewonnen aardgas getransporteerd naar behandelingsinstallaties. Hier wordt het geschikt gemaakt voor invoeding in het landelijk gasnet. Groothandelsbedrijf GasTerra, waar EBN medeaandeelhouder van is, koopt het gas van EBN in. EBN is via twee zetels in de Raad van Commissarissen betrokken bij het beleid van GasTerra B.V. EBN heeft geen actieve rol in de stappen die volgen op de verkoop van het eigen gas.

2.4.2 Midstream

De productiebedrijven verkopen het aardgas en de olie veelal aan groothandelsbedrijven, waaronder GasTerra. GasTerra verkoopt gas aan diverse tussenhandelaren en eindgebruikers. Het aardgas wordt via pijpleidingen getransporteerd naar verbruikers in binnen- en buitenland. Geproduceerde aardolie en aardgascondensaat wordt soms met pijpleidingen, maar ook per schip (over zee) of per vrachtwagen/trein getransporteerd. Omdat het moment van gebruik van aardgas af kan wijken van het moment van produceren, is opslagcapaciteit noodzakelijk. De gasopslag kan worden gevuld als het aanbod hoger is dan de vraag, meestal in de zomer. In de winter is er meer vraag naar aardgas, dan kan de gasopslag worden geleegd. EBN is mede-eigenaar van vier ondergrondse gasopslagfaciliteiten. Hierdoor heeft EBN enige betrokkenheid bij midstream activiteiten.

2.4.3 Downstream

In Nederland vindt het aardgas zijn weg naar de eindgebruiker via het regionale lagedrukgasnet. Aardgas wordt gebruikt als brandstof voor huishoudens (koken, verwarming), elektriciteitsopwekking (centraal en decentraal), voor industriële processen (hoge temperatuur) en als grondstof (zoals kunstmest). Aardolie dient als grondstof voor industriële processen (zoals de productie van plastic, nylon en rubber) en voor raffinage naar transportbrandstoffen als benzine, diesel en kerosine. EBN heeft geen expliciete rol in downstream activiteiten.

Interview

‘Als we niet snel zijn, missen we kansen’

Andre Faaij, wetenschappelijk directeur van de Energy Academy in Groningen en universiteitshoogleraar Energie Systeem Analyse aan de RUG, aan het woord over ESTRAC. In oktober 2016 gaven TNO, ECN en Energy Academy Europe (EAE) het startschot voor Energy Systems Transition Centre, ofwel ESTRAC. Gasunie, GasTerra, EBN en NAM zijn betrokken als associate partners.

Wat is Estrac?

“ESTRAC brengt energievraagstukken, -onderzoek en -toepassing samen in een interdisciplinair en open eind samenwerkingsverband. Hierin participeren zowel bedrijven als kennisinstellingen (bij de start TNO, ECN, RUG en Hanze). We zijn gestart met ESTRAC omdat de energietransitie vraagt om een multidisciplinaire aanpak en een zaak is van lange adem. We willen een samenleving met een duurzame energievoorziening. Met een veel diversere mix van duurzamere energiebronnen en grootschalige CO_2 afvang. Maar hoe realiseer je dat in de gebouwde omgeving? In de industrie? In de transportsector? Veel moet veranderen om de afgesproken doelstellingen te halen. ESTRAC benadert energievraagstukken vanuit alle invalshoeken: economisch, technologisch, maatschappelijk, psychologisch. En dat doen we op regionaal, nationaal en internationaal niveau.”

Hoe draagt Estrac bij aan de energietransitie?

“ESTRAC realiseert verbindingen tussen leidende instituten, biedt een platform voor marktpartijen. Vraagstukken die voor een individuele partij te groot of te duur zijn kunnen via ESTRAC samen worden opgepakt. Bijvoorbeeld de energietransitie op en rond de Noordzee, of de economische implicaties van het volledig omturnen van het energiesysteem, of het energieneutraal maken van industrieën en productieketens. Onderzoek is hier onlosmakelijk onderdeel van. Bijvoorbeeld onderzoek naar acceptatie door de consument bij het invoeren van nieuwe technologie, naar toekomstige ontwikkelingen op de energiemarkt, naar ruimtelijke planning van biomassaproductie, naar wind- en zonneparken en naar verschillende opties om duurzame energie in te passen in het energiesysteem. De onderzoeken leveren uiteindelijk praktijkgerichte uitkomsten die zowel bedrijven als overheden helpen bij het nemen van beslissingen over duurzame energieplannen. Daarbij wordt de laatste stand in de wetenschap benut, maar wetenschap ook verder vooruitgeholpen, bijvoorbeeld door betere analysemethoden en modellen.

We staan nog aan het begin, maar onze integrale benadering slaat aan. De

Andre Faaij
wetenschappelijk directeur van de Energy Academy in Groningen

eerste projecten zijn gestart, zoals een onderzoek naar de Noordzee als energiebron. Ook heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ons gevraagd mee te denken over de consequenties van de transitie voor de werkgelegenheid. We hebben de aandacht getrokken van Stanford en MIT en we wisselen onderzoekers uit met NREL (National Renewable Energy Laboratory). Ons netwerk van ketenpartners groeit gestaag. Dat moet ook. We koersen op zeker 20 partners in de Nederlandse energiesector binnen zes jaar."

Hoe kijkt u aan tegen de energietransitie in Nederland?

"We staan pas aan het begin van de transitie. We zitten op 6%, hikken tegen 14% tot 16% duurzaam aan en alles kraakt in zijn voegen. Het moet fundamenteel anders. En snel want we missen kansen. Kijk naar windenergie, Nederland is ingehaald door Denemarken. Kijk naar Duitsland. Nader je de Duitse grens dan doemt er een ander energielandschap op. We lijken nu vooral een land van barrières, terwijl we een land van mogelijkheden zouden kunnen zijn."

Wat zijn voorbeelden van de wijze waarop innovatie bijdraagt aan de energietransitie?

"Er gebeurt op zoveel plekken op de wereld zoveel. We leren van elkaar en technologieën versterken elkaar. De leercurve is steil. De offshore industrie innoveert. Japan plaatst drijvende windturbines op zee. In India lijkt duurzaam het antwoord te worden op de toenemende energievraag voor honderden miljoenen mensen die nog geen toegang hebben tot elektriciteit. Saoedi Arabië wil minder afhankelijk zijn van olie-inkomsten, investeert fors in duurzaam en mikt voor 2030 op 9.500 megawatt zonne- en windenergie.
Dichter bij huis is Google in de Eemshaven een mooi voorbeeld. Het datacenter draait volledig op duurzame energie, aangeleverd door een windpark in Delfzijl. Een andere gigant, Tata Steel is bezig met een nieuwe generatie staalproductieproces die zuiniger is, op duurzame biomassa kan draaien en CO_2 kan afvangen. Dit kan resulteren in een staalindustrie met negatieve emissies. En wat te denken van de plannen voor het omkatten van Rijnmond, bijvoorbeeld met biobased chemische industrie. Kijk naar ons eigen pand, dat begin december 2016 is opgeleverd. We draaien energieneutraal inclusief het energiegebruik van de bouwfase."

Welke rol kan EBN spelen?

"EBN is een bijzondere speler. Als semi-overheid zie ik voor EBN een belangrijke aanjagersfunctie in de implementatie van een duurzaam energiesysteem. Dan denk ik bijvoorbeeld aan CO_2 afvang en opslag wat nationale en internationale coördinatie vraagt en aan de uitrol van geothermie en energieopslag.
De overheid moet daarbij zorgen voor stabiele beleidskaders. Je kunt de transitie niet overlaten aan de markt. Laten we een voorbeeld nemen aan Scandinavië. Scandinavië loopt voorop als het gaat om duurzaamheid en heeft een florerende industrie. Waarom? De overheid werkt nauw samen met het bedrijfsleven, maar op basis van duidelijke keuzen en passende regelgeving."

Hoe ver zijn we over 10 jaar met de energietransitie?

"Als we leren van modellen die werken en mogelijkheden benutten kan het snel gaan. Waarom de gasrotonde niet inzetten voor CO_2? De offshore infrastructuur voor duurzaam? Onze krachtige chemische en agro-industrie voor biobased? Geothermie verder ontwikkelen. Groen is poen. Als we feitelijk kunnen staven dat het goed is voor de portemonnee kan er in 10 jaar veel gebeuren.
Overigens zie ik dan ook nog steeds een rol voor aardgas als back-up energie. De waarde van het nog onder de grond aanwezige gas zal dan zelfs toenemen in de tijd. Belangrijk is dus dat we vanuit het grotere plaatje bedenken wat de beste manier is om de gasreserves te exploiteren. Kortom, we staan voor een gigantische opgave en we moeten ons rot innoveren, maar ik heb er wel vertrouwen in. Mits we beschikken over beleidsinstrumenten die innovatie aanjagen. Met de juiste tools en data. De klassieke energieverkenning is mooi, maar niet genoeg voor de opgave waar we nu voor staan. Zou een mooie opdracht voor ESTRAC zijn: ontwikkel samen met de Planbureaus het benodigde instrumentarium dat de route naar duurzaam vanuit alle invalshoeken in kaart brengt."

3. Strategie

3.1 Trends

De afgelopen jaren is de gasindustrie onder druk komen te staan. Klimaatverandering is een wereldwijde ontwikkeling die van grote invloed is op onze mondiale samenleving en haar weerslag heeft op het imago van gas. Energie Beheer Nederland heeft daarnaast een drietal trends geïdentificeerd die onze activiteiten dagelijks beïnvloeden: de energietransitie, het maatschappelijk draagvlak voor de olie- en gasindustrie, en teruglopende productie en langdurig lage prijzen. Het bedrijfsmodel van EBN is door deze trends sterk aan verandering onderhevig.

WKO Nederland

De energietransitie
Eind 2016 publiceerde het Ministerie van Economische Zaken de Energieagenda, waarin staat dat onze energie-voorziening de komende decennia ingrijpend zal veranderen. In het Klimaatakkoord van Parijs is immer vastgelegd dat de opwarming van de aarde tot onder twee graden Celsius beperkt dient te worden. Tevens wordt beschreven dat voor de transitie reductie van het gebruik van fossiele energie nodig is, er moet worden ingezet op energiebesparing en investeringen die nodig zijn om het aandeel hernieuwbare energie in de energiemix te vergroten.

Olie- en gasbedrijven zullen zich naar verwachting moeten aanpassen aan de veranderende energiemix, bijvoorbeeld door andere energiebronnen te ontwikkelen en synergieën tussen fossiele en niet-fossiele brandstoffen op te zoeken. De Energieagenda beschrijft de rol van gas: *"Ook op het transitiepad naar de ambities van het Klimaatakkoord van Parijs zal gas als minst vervuilende fossiele brandstof nog lang een belangrijke rol spelen in de transitie".*

Maatschappelijk draagvlak voor de olie- en gasindustrie
De afgelopen jaren is de reputatie van de olie- en gasindustrie in Nederland en Europa verslechterd. Thema's als 'veiligheid', 'milieu' en 'ouderwetse fossiele industrie' worden in het maatschappelijk debat voor het voetlicht gebracht. De aardbevingen in Groningen, die resulteren in een gevoel van onveiligheid en onzekerheid bij inwoners van de provincie Groningen, hebben het maatschappelijke draagvlak voor de winning van gas sterk doen afbrokkelen. Tegelijkertijd groeien de populariteit en de productie van duurzame energie waardoor het aandeel van gas in de energiemix minder wordt. Het investeringsklimaat voor exploratie en winning van olie en gas is hierdoor minder gunstig.

Teruglopende productie en langdurig lage prijzen
De beschikbaarheid van economisch winbare reserves vereist complexere opsporings- en winningstechnieken. Dit brengt hogere kosten met zich mee voor de operators. Tegelijkertijd waren de olie- en gasprijzen historisch laag in 2016 en wordt de ontwikkeling van nog aanwezige voorkomens steeds onvoorspelbaarder. De productie uit onze kleine velden loopt hierdoor terug. Bovendien groeit het aantal platformen dat aan het eind van de levensduur is en dat in de komende jaren ontmanteld zal moeten worden. De winning uit het Groningenveld is sterk teruggeschroefd om de veiligheid in Groningen te waarborgen.
Dit alles zorgt voor financiële druk op resultaten van de olie- en gasindustrie. Het is noodzaak dat EBN en haar partners meer gaan investeren in efficiëntie en innovatie. Die omslag levert onzekerheid op.

Kortom, de 'omgeving' van EBN is de afgelopen jaren nadrukkelijk veranderd. We hebben hier in 2016 actief op ingespeeld door onze strategische prioriteiten te herzien. Het is hierbij van belang dat we inzicht hebben in welke invloed de trends en ontwikkelingen kunnen hebben op onze activiteiten. Als zich nieuwe kansen voordoen, kunnen we die optimaal benutten. Potentiële risico's kunnen we zo tijdig en effectief beheersen.

3.2 SWOT en dilemma's

Voor de uitwerking van de strategie is een SWOT-analyse opgesteld.

De SWOT geeft inzicht in de sterke en zwakke punten van EBN. Mede op basis hiervan kunnen we een aantal dilemma's identificeren:

1. De gasparadox: Aardgas maakt onderdeel uit van zowel het probleem (CO_2-emissies) als van de oplossing (bijdrage aan de energietransitie). Het is de uitdaging om hier zo zorgvuldig en evenwichtig mogelijk mee om te gaan.
2. Het gebrek aan draagvlak ontmoedigt activiteiten met betrekking tot gaswinning. Tegelijkertijd is EBN er voor het creëren van economische en maatschappelijke waarde door middel van onder andere deze gaswinning. Hiertussen bestaat spanning, en daarom is het voor de betrokkenen zaak om hier zo goed mogelijk mee om te gaan.
3. In de Noordzee zit nog circa 300 miljard kubieke meter aan winbare, vaak moeilijk toegankelijke, reserves. Deze reserves zijn nog grotendeels rendabel te winnen. Tegelijkertijd is er de roep om de bestaande infra-structuur af te bouwen. Het is een lastig evenwicht tussen enerzijds het niet te vroeg verwijderen van belangrijke infrastructuur zodat eventueel winning van gasvoorraden mogelijk blijft en anderzijds het gehoor geven aan de roep om ruimte op de Noordzee.

SWOT-analyse

Strengths

- Vertrouwde partner in de industrie
- Overzichtspositie in de E&P-industrie
- Unieke datapositie voor E&P-activiteiten
- Stimuleren van E&P-activiteiten door eigen studies
- Faciliteren van kennisdeling binnen en buiten de sector
- Gekwalificeerd personeel
- Positieve bedrijfscultuur (great place to work)
- Relatief kleine organisatie met financiële slagkracht

Weaknesses

- Uitdragen van successen gebeurt nog onvoldoende
- Focus van werkzaamheden is punt van aandacht
- IT-systemen nog niet voldoende aangepast op herziene strategie
- Samenwerken tussen afdelingen binnen EBN kan worden verbeterd

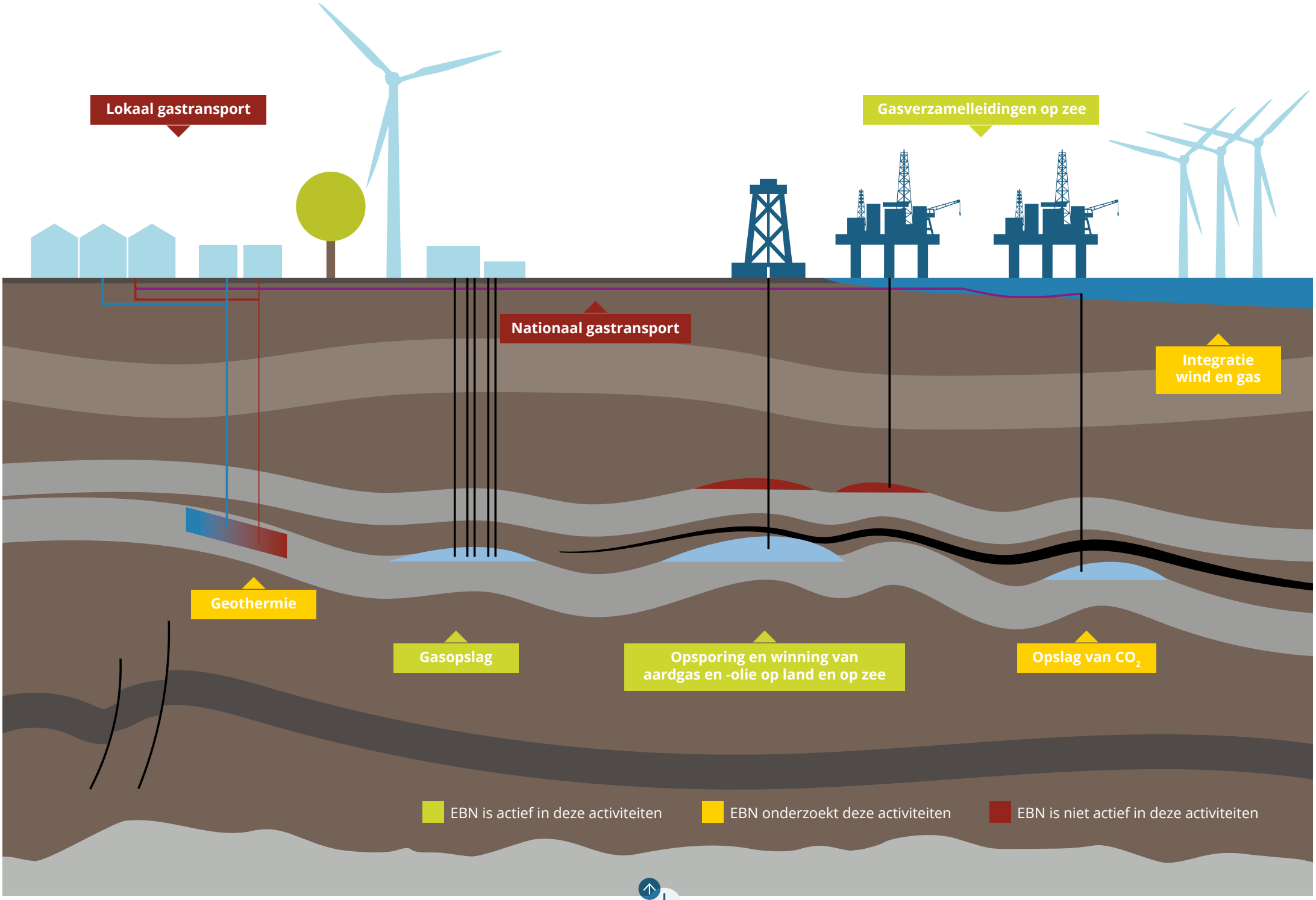
Teruglopende productie & langdurig lage prijzen

Opportunities

- Voortrekkersrol ontmanteling en hergebruik
- Bijdragen aan de discussie over de energietransitie
- Aanjagen van efficiëntie bij E&P-activiteiten (low-cost development)
- Bijdragen aan de versnelling van (ultra)diepe geothermie en CCS in Nederland
- Stimuleren van nieuwe activiteiten in open gebied
- Aantrekken van nieuwe operators voor Nederland

Threats

- Langdurig lage olie- en gasprijzen, negatief investeringsklimaat
- Verslechterd draagvlak voor E&P-activiteiten
- Aardbevingen in Groningen en overige calamiteiten
- Verdwijnende infrastructuur
- Door langdurig lage prijzen ontstaat het risico dat joint venture partners niet kunnen voldoen aan opruimverplichtingen
- Data ontvreemding of IT-systemen niet beschikbaar


Lokaal gastransport
Gasverzamelleidingen op zee
Nationaal gastransport
Integratie wind en gas
Geothermie
Gasopslag
Opsporing en winning van aardgas en -olie op land en op zee
Opslag van CO_2
EBN is actief in deze activiteiten
EBN onderzoekt deze activiteiten
EBN is niet actief in deze activiteiten

3.3 Visie, missie en strategie

De veranderende omgeving was reden voor EBN om actief de focus van de huidige activiteiten onder de loep te nemen en nieuwe activiteiten te onderzoeken. Daarbij is een aantal prioriteiten in de strategie vastgesteld. Zo geven we invulling aan de nog actievere rol die we ambiëren.

3.3.1 Visie en missie

Onze visie is: 'De Nederlandse geologische energiebronnen spelen een belangrijke rol in de energietransitie'.
Onze missie is: 'Het realiseren van waarde uit geologische energiebronnen op een veilige, duurzame en economisch verantwoorde wijze.'

3.3.2 Strategische prioriteiten

Met drie strategische prioriteiten geven we invulling aan onze missie:

1) Het optimaal benutten van Nederlandse energiebronnen,
2) Voortrekkersrol nemen in het ontmantelingsvraagstuk,
3) Bijdragen aan het versnellen van de ontwikkeling van (ultradiepe) geothermie.

Voor deze laatste prioriteit wordt door het Ministerie van Economische Zaken vooralsnog alleen een verkenning uitgevoerd. EBN en TNO ondersteunden deze verkenning.

Optimaal benutten van Nederlandse energiebronnen

Nederland bezit nog een aanzienlijk potentieel aan gasvoorraden, dat optimaal kan worden ingezet voor de energietransitie. Het uitgangspunt is 'Gas op Maat', wat betekent dat we Nederlands gas alleen daar willen gebruiken, waar (nog) geen duurzamere of schonere vormen van energie beschikbaar zijn. Op deze manier fungeert gas als ondersteuner en back-up voor duurzame energie. Totdat we in staat zijn om onze energievoorziening geheel op duurzame wijze in te richten, zal gas een belangrijke rol blijven spelen. We verwijzen hier wederom naar de Energieagenda van het Ministerie van Economische Zaken, waarin de rol van gas als volgt wordt beschreven: "Ook op het transitiepad naar de ambities van het Klimaatakkoord van Parijs zal gas als minst vervuilende fossiele brandstof nog lang [red: decennia] een belangrijke rol spelen in de transitie".

Voortrekkersrol ontmanteling en hergebruik

De komende jaren staat de olie en gasindustrie voor een grote uitdaging voor wat betreft het opruimen (of hergebruiken) van infrastructuur op de Noordzee, maar ook op land. Steeds meer velden raken aan het eind van hun levensduur, wat betekent dat de bijhorende infrastructuur niet langer nodig is en daarom moet worden opgeruimd. EBN wil een voortrekkersrol nemen in het ontmantelingsvraagstuk, en daarmee een leidende positie innemen. In samenwerking met de sector hebben we een *Masterplan for Decommissioning and Re-use* opgesteld. We streven naar veilig, duurzaam en kostenefficiënt hergebruik, dan wel ontmanteling van bestaande platformen en putten.

Versterken rol geothermie

Geothermie (aardwarmte) kan een belangrijke bijdrage leveren aan een CO_2-neutrale energiehuishouding. Het Ministerie van Economische Zaken verkent momenteel de verdere ontwikkeling van (ultra)diepe geothermie in Nederland. Hierbij wordt het Ministerie van Economische Zaken ondersteund door EBN en TNO. Naar verwachting wordt in de loop van 2017 duidelijk hoe de versnelling van geothermie in Nederland georganiseerd gaat worden.

3.4 Materiële onderwerpen

We hebben in 2016 extra nadruk gelegd op de dialoog met onze belangrijkste belanghebbenden. Het doel was om het belang van de materiële onderwerpen te bepalen en een overzicht te krijgen van de aspecten die zowel voor EBN als voor de belanghebbenden hoog op de agenda staan.

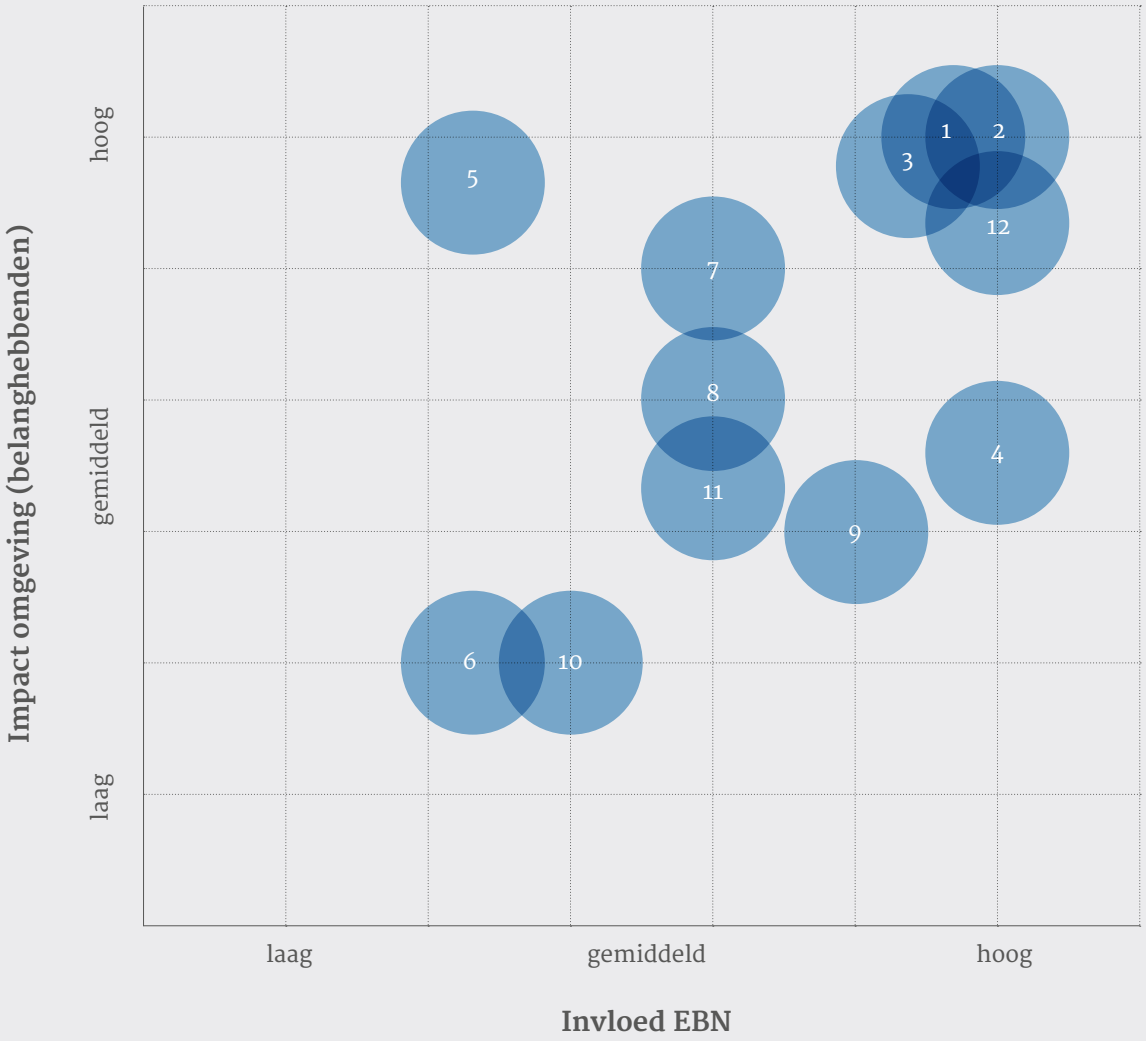
In onderstaande materialiteitsmatrix is te zien hoeveel gewicht de diverse materiële onderwerpen in de schaal leggen – voor de desbetreffende belanghebbende partij en voor EBN. De grafiek maakt inzichtelijk waar de belangen elkaar overlappen. Onze materiele onderwerpen hebben we ingedeeld naar de structuur uit het raamwerk van de Integrated Reporting Council (IIRC).

Aan onze materiële onderwerpen liggen een viertal waarden ten grondslag die voor ons een vanzelfsprekende basis vormen. Deze waarden zijn transparantie, integriteit, samenwerken en kritisch blijven.

Materieel onderwerp:	Meer informatie hierover:	Pagina
Geproduceerd		
1 Doelmatige opsporing en winning van olie en gas	Technische resultaten	33
2 Ontmanteling en hergebruik	Interactie met belanghebbenden	29
	Technische resultaten	33
Intellectueel		
5 Innovatie	Technische resultaten	33
3 Het halen en brengen van kennis	Technische resultaten, interactie met belanghebbenden	29, 33
Menselijk		
9 Talent aantrekken en ontwikkelen	De mensen van EBN	43
4 Effectief advies en beïnvloeding	Bedrijfsmodel	10
Natuurlijk		
6 Verduurzaming in de waardeketen	EBN Duurzaamheidsrapport 2015-2016	www.ebn.nl
7 Ontwikkeling nieuwe energie	GRI-index 2016	Bijlage 9.5
Financieel		
8 Creëren van economische waarde	Economische en maatschappelijke resultaten	43
	Jaarrekening	84
Sociaal/relationeel		
10 Draagvlak voor onze werkzaamheden	Strategie	13
	De samenwerking rondom het Groningenveld	40
	Risicomanagement	54
11 Externe veiligheid		
12 Actieve bijdrage aan de discussie over de energietransitie	Interactie met onze belanghebbenden	29
	Vooruitzichten 2017	47

1 Doelmatige opsporing en winning van olie en gas
2 Ontmanteling en hergebruik
3 Het halen en brengen van kennis
4 Effectief advies en beïnvloeding
5 Innovatie
6 Verduurzaming van de waardeketen
7 Ontwikkeling nieuwe energie
8 Creëren van economische waarde
9 Talent aantrekken en ontwikkelen
10 Draagvlak voor onze werkzaamheden
11 Externe veiligheid
12 Actieve bijdrage aan de discussie over de energietransitie

Materialiteitsmatrix



3.5 Trends, implicaties, risico's en kansen

Onderstaande grafiek laat zien welke kansen de geïdentificeerde trends bieden, welke risico's deze kansen voor ons met zich meebrengen en hoe deze zijn gekoppeld aan onze strategie.

Trends	Kansen en risico's	Strategisch thema
Teruglopende productie & langdurig lage prijzen	**Kans:** Door de lage prijzen ligt er meer focus op efficiëntie, innovatie en samenwerking. **Risico:** Structureel lage olie- en gasprijzen of zelfs een verdere daling van de olie- en gasprijzen beïnvloeden het investeringsklimaat in negatieve zin. Daardoor worden onderhoud aan installaties en investeringen uitgesteld of vinden geen doorgang meer. **Risico:** Als gevolg van de structureel lage olie- en gasprijs ontstaat het risico dat joint-venturepartners niet aan hun lange termijn verplichtingen kunnen voldoen, met name ten aanzien van ontmanteling van installaties.	1 Optimaal benutten van Nederlandse energiebronnen
Draagvlak olie- & gasindustrie	**Kans:** transparant zijn over de strategie en activiteiten van EBN zorgt voor duidelijkheid en geloofwaardigheid en is essentieel voor het verkrijgen van draagvlak voor de winning van olie en gas. Dit trekt (technisch) talent aan en zorgt voor meer kennis binnen de organisatie. **Risico:** Tijdens de operaties van onze partners kunnen aardbevingen en andere calamiteiten optreden. **Risico:** Onvoldoende coördinatie en kennisdeling vanuit EBN en/of tussen de operators kunnen leiden tot inefficiënties en onduidelijkheid.	2 Regie nemen in het ontmantelings-vraagstuk
Energietransitie	**Kans:** Gas kan dienen als transitiebrandstof. Hiervoor zet EBN in op het optimaal benutten van het ondergrondse potentieel van Nederland. **Kans:** EBN kan bijdragen aan de ontwikkeling van CO_2-opslag, geothermie & energieopslag. **Risico:** EBN is onvoldoende in staat om de organisatie aan te passen aan de veranderende omgeving. **Risico:** Het afgebrokkelde draagvlak voor de olie en gasindustrie kan de werkzaamheden van EBN en haar partners beïnvloeden (bijvoorbeeld langere vergunningstrajecten, strengere wet- en regelgeving).	3 Versterken, verbeteren en ontwikkeling geothermie

4. Resultaten 2016

Om invulling te geven aan de kernactiviteiten (investeren in onze samenwerkingsverbanden, beheren van de samenwerkingsverbanden en ontwikkelen en toepassen van kennis voor de samenwerkingsverbanden),

1) onderhouden we nauwe contacten met de operators en onze overige belanghebbenden
2) voeren we eigen technische studies uit en
3) creëren we economische en maatschappelijke waarde.

Voor een overzicht in vogelvlucht van de door EBN behaalde resultaten in 2016 verwijzen we naar de kerncijfers op pagina 7.

Onderwerp	Toelichting	Doel	Realisatie
Winst van EBN	De winst van EBN weergegeven in miljoen EUR	≥ 339	333
Beheerkosten	EBN's kosten voor personeel, inhuur van expertise, kantoor, etc. in miljoen EUR	≤ 15,8	15,5
Opex/m³	De operationele kosten van de winning van gas (inclusief condensaat) in Nederland in EUR per m³	≤ 6,72	5,82
Reserves maturatie kleine velden	De netto aanvulling (maturatie) van gasreserves in Nederland in GNm³ GE.	≥ 9,7	9,27
Exploratieboringen	Het aantal exploratieboringen op nieuwe locaties op zee of op land.	≥ 3	3
Score transparantiebenchmark	De transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving (max. 200 punten).	≥ 148	172
Voltooiing herijking strategie EBN	EBN voltooit de herziening van de strategische prioriteiten.	Ja	Ja

4.1 EBN algemene doelstellingen

De directie heeft voor 2016 samen met de raad van commissarissen een aantal doelstellingen voor EBN bepaald. Deze doelstellingen, en de behaalde resultaten, zijn op pagina 28 weergegeven.

Toelichting op de doelstellingen

De winst van EBN werd gedrukt door de lage gasprijs, daaruit resulterende bijzondere waardeverminderingen en kosten voor het herstel van aardbevingsschade in Groningen. Hierdoor bleef de realisatie van de winstdoelstelling met EUR 6 miljoen achter op de doelstelling van EUR 339 miljoen. De beheerkosten kwamen dankzij lagere kosten voor reizen, automatiseringskosten, en kosten voor communicatie en sponsoring uit onder het streefbedrag van EUR 15,8 miljoen. De operationele kosten van de winning van gas (inclusief condensaat) in Nederland waren begroot op 6,72 EUR/m^3. Door gerichte inspanningen –zowel van operators als van EBN– om de operationele kosten te reduceren, werd de doelstelling ruimschoots behaald (5,82 EUR/m^3).

Het aantal exploratieboringen kwam uit op drie, waarmee de doelstelling werd behaald. De score op de transparantiebenchmark verraste in positieve zin; EBN kon op het gebied van samenhang van het verslag, inzicht in de kernactiviteiten en interactie met belanghebbenden vooruitgang boeken en een score van 172 punten realiseren. In 2016 werd tevens de herziening van strategische prioriteiten van EBN afgerond.

4.2 Onze belanghebbenden

Energie Beheer Nederland wil transparant rapporteren over onze belanghebbenden: wie ze zijn, hoe we de interactie vormgeven en welke onderwerpen worden besproken. We hanteren voor belanghebbenden de

‘We creëren economische en maatschappelijke waarde’

definitie van het woord ‘stakeholders’ in de Global Reporting Initiative, vrij vertaald: enerzijds zijn stakeholders entiteiten of individuen die significante effecten kunnen ondervinden van onze activiteiten, producten en diensten; anderzijds kunnen de acties van stakeholders effect hebben op het bereiken van de strategieën en doelstellingen van EBN.

Interactie met belanghebbenden in 2016

In de bijlage 9.1 hebben we een tabel opgenomen die beschrijft wie onze belanghebbenden zijn, welke vorm de interactie met deze partijen heeft en wat de bespreekpunten waren in 2016.

Interactie in het kader van strategische thema’s in 2016

Strategiedialoog

We hebben onze belanghebbenden in 2016 nadrukkelijk betrokken bij de herziening van onze strategie. We hebben dialoog gevoerd met onder meer beleidsmakers, organisaties in de gehele sector, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Dit hebben we gedaan in de vorm van interviews en rondetafelgesprekken. Medewerkers van EBN konden hierin actief participeren en de directie en leden van de raad van commissarissen waren hierbij nauw betrokken. Om van de inbreng van belanghebbenden en medewerkers te komen tot een geïntegreerde strategie is het EBN strategieteam bestaande uit directieleden en medewerkers tijdens een workshop begeleid door een consultant, met de Raad van Commissarissen en de DG Energie, Telecom en Mededinging namens het Ministerie van Economische Zaken.

Hier is uiteindelijk een definitieve strategie geformuleerd, die een actievere rol van EBN in het optimaal benutten van Nederlandse energiebronnen, een voortrekkersrol van EBN op het gebied van ontmanteling en hergebruik en een bijdrage van EBN aan het versnellen van (ultradiepe) geothermie in Nederland voorziet. De strategie is besproken met de minister van Economische Zaken, die zich goed kon vinden in de ingezette koers. (Voor meer informatie over de uitwerking van de strategie, zie pagina 18).

Interactie in: Optimaal benutten van Nederlandse energiebronnen

Binnen ons strategische thema *Optimaal benutten van de Nederlandse energiebronnen* hebben de volgende activiteiten met belanghebbenden plaats gevonden:

GILDE

We hebben binnen het samenwerkingsverband GILDE (Gas In een Lange termijn Duurzame Energiehuishouding) in 2016 gewerkt aan mogelijke transitiepaden voor gas. Daarnaast is er een gezamenlijke strategische agenda opgesteld. In deze agenda committeert elk van de partijen zich aan de totstandkoming van initiatieven die bijdragen aan de realisatie van een CO_2-neutrale energievoorziening in 2050.

Energiedialoog

In vervolg op het *Energierapport 2015: Transitie naar duurzaam* heeft het Ministerie van Economische Zaken het initiatief genomen voor een energiedialoog. Organisaties zijn uitgenodigd om in dat kader zelf bijeenkomsten te organiseren. EBN heeft meegewerkt aan de organisatie van drie rondetafelbijeenkomsten binnen de KVGN (Koninklijke Vereniging van Gasfabrikanten in Nederland). Daarin heeft de sector op bestuurlijk niveau de toekomstige rol van (aard)gas besproken met diverse maatschappelijke organisaties. De inbreng van de belanghebbenden is meegenomen bij het opstellen van een KVGN-visie *Gas-op-maat*. Deze visie beschrijft hoe met gas maximale CO_2-reductie kan worden gerealiseerd. De visie is met het Ministerie van Economische Zaken gedeeld.

Expertmeeting Boren in de Ondergrond

EBN heeft naar aanleiding van het in november 2016 uitgebrachte Ontwerp Structuurvisie Ondergrond (STRONG) op verzoek van het Ministerie van Economische Zaken, samen met het Ministerie van Economische Zaken en de VEWIN (vereniging voor waterwinbedrijven), een Expertmeeting Boren in de Ondergrond georganiseerd. Het doel van de bijeenkomst: uitwisseling van informatie over de verschillende activiteiten in de ondergrond. Dertig experts vanuit overheid, inspectie, waterbedrijven, adviesbureaus, zoutwinning, olie- en gaswinning en geothermie namen deel. De bijeenkomst krijgt in 2017 een vervolg.

Interactie in: Regie nemen in het ontmantelings-vraagstuk

Interviews voor het "Netherlands Masterplan Decommissioning and Re-use"

De herijking van de strategie heeft geleid tot het initiatief voor een Masterplan Decommissioning and Re-use. Dit plan is in 2016 tot stand gekomen in nauwe samenwerking met operators, toeleveranciers en het Ministerie van Economische Zaken. Maatschappelijke organisaties hebben via interviews input geleverd. Het plan beschrijft onder meer het initiatief voor een Nationaal Platform Decommissioning en een Decommissioning-database. Een van de thema's in het plan is de interactie met belanghebbenden. Zij zullen bij de uitvoering van het plan een belangrijke rol krijgen. Eind november 2016 hebben we het plan aangeboden aan het Ministerie van Economische Zaken.

Interactie in: Versterken en verbeteren van de ontwikkeling van geothermie

Workshops geothermie

We hebben in samenwerking met het Ministerie van Economische Zaken en TNO drie workshops georganiseerd rond het thema ultradiepe geothermie (UDG). De workshops stonden in het teken van het verkennen van de mogelijkheden voor UDG in Nederland. De focus lag op het ontwikkelen van concrete pilotprojecten. De eerste workshop was bedoeld voor een breed scala belanghebbenden die interesse hebben in UDG. De tweede workshop richtte zich meer op potentiële operators, warmtevragers en investeerders met concrete UDG-initiatieven. In de derde bijeenkomst werd de evaluatie door EBN van de projectinitiatieven met vertegenwoordigers van die initiatieven gedeeld. De verkenning naar de mogelijkheden om UDG in Nederland te ontwikkelen zal in 2017 worden voortgezet.

4.3 Technische resultaten

EBN heeft zich in 2016 gericht op de volgende technische thema's: Exploratie, Mature Fields, Tight Reservoirs, Infrastructuur & Ontmanteling en Hergebruik, Aardbevingen Groningen en Geothermie.

In onderstaande tabel staan de technische doelstellingen van het jaar 2016.

Hieronder is beschreven wat in 2016 aan onderzoek en overige activiteiten heeft plaatsgevonden.

Exploratie

Het doel van de studies op het gebied van exploratie is tweeledig: 1) het identificeren van mogelijke nieuwe gasvoorkomens en het optimaal benutten van reeds bekende mogelijke gasvoorkomens in de Nederlandse ondergrond en 2) het actief halen en brengen van kennis binnen en buiten de Nederlandse gassector.

4.3.1 Identificeren van mogelijke gasvoorkomens

Voor het identificeren van mogelijke nieuwe gas- en olievoorkomens verrichten we eigen studiewerk. EBN neemt deel aan een groot aantal samenwerkingsverbanden en Joint Industry Projecten.
De studies richten zich voornamelijk op gebieden op het

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat 2016	Meer informatie
Publicatie van Focus on Dutch Oil and Gas	EBN publiceert het rapport Focus on Dutch Oil and Gas, waarin de stand van zaken in de E&P-sector wordt weergeven.	Het rapport is in mei 2016 gepubliceerd.	Zie www.ebn.nl
BOON benchmark	Tweejaarlijks voert EBN de BOON benchmark uit, waarin EBN onderzoek doet naar de operationele kosten van activiteiten in de Noordzee op verzoek van NOGEPA.	De benchmark is uitgevoerd in 2015 en staat voor 2017 weer in de planning.	Zie pagina 62 van het jaarverslag
Ontmanteling en hergebruik	EBN neemt een voortrekkersrol op het gebied van Ontmanteling en hergebruik en ontwikkelt hiervoor een masterplan.	Het masterplan is door EBN in samenwerking met de sector ontwikkeld en op 30 november 2016 gepresenteerd.	Zie pagina 35 van het jaarverslag
Verkenning geothermie	EBN draagt bij aan de verkenning van het Ministerie van Economische Zaken hoe (ultra)diepe geothermie een bijdrage kan leveren aan de Nederlandse warmtevoorziening.	EBN heeft in 2016 bijgedragen aan de verkenning van het ministerie en zet deze bijdrage in 2017 voort.	Zie pagina 33; 37 van het jaarverslag
Bijdragen aan Synergie	EBN levert een bijdrage aan studies naar de synergieën tussen olie,gas, geothermie en wind.	EBN heeft in 2016 bijgedragen aan studies naar de synergieën tussen olie, gas en geothermie. EBN heeft tevens bijgedragen aan studies over de synergie tussen gas en wind.	Zie pagina 35 van het jaarverslag
EBN onderzoeken	EBN voert onderzoeken uit voor de thema's exploratie, infrastructuur, tight reservoirs, aardbevingen Groningen en mature fields.	EBN heeft in 2016 eigen onderzoek uitgevoerd op de thema's en/of bijgedragen aan onderzoek van derden.	Zie pagina 33 van het jaarverslag

Continentaal Plat waar momenteel geen exploratie- of winningsvergunningen zijn uitgegeven. In 2016 lag de focus van het werk in het noordelijk deel van de Noordzee, (de D, E, F, A en B-blokken), en op twee specifieke plays. Ons werk heeft in 2016 geleid tot concrete resultaten: in verschillende gebieden waarin EBN de afgelopen jaren exploratiestudies heeft uitgevoerd en gepromoot zijn dit jaar exploratievergunningen aangevraagd en/of toegekend.

4.3.2 Actief halen en brengen van kennis

Via verschillende platformen delen we opgedane kennis met geïnteresseerde partijen. In 2016 heeft EBN voor het eerst de Dutch Exploration Day georganiseerd, waarbij een brede afvaardiging van de in Nederland actieve operators aanwezig was. EBN presenteerde eigen studies en bood consultants de kans om kennis van studies naar de Nederlandse ondergrond te presenteren. Dankzij presentaties op de conferenties *Palaeozoic Plays of NW Europe en Mesozoic Resource Potential in the Southern Permian Basin* en de Prospex beurs in Londen bereikten we ook operators die (nog) niet actief zijn in Nederland. Naar aanleiding van bovenstaande activiteiten is door meerdere operators gericht interesse getoond in onze studies en zijn de resultaten hiervan met geïnteresseerde partijen gedeeld. In 2016 werd een database operationeel gemaakt, waarmee operators op efficiënte wijze een overzicht kunnen genereren van Geo-drilling Events. Geo-drilling Events zijn incidenten met een geologische oorzaak die hebben geleid tot vertraging in het boorproces en die mogelijk zelfs een gevaarlijke situatie hadden kunnen opleveren (Geo-hazard). Voorbeelden zijn formaties met hoge boorweerstand of gesteenten met anomaal hoge porie-drukken. Een goed overzicht van Geo-drilling Events helpt bij het ontwerpen van een nieuwe put. De Geo Drilling Events database werd op 25 november 2016 voor het eerst gepresenteerd aan een operator. De database werd zeer positief ontvangen. In 2017 wordt deze database ook aan andere operators beschikbaar worden gesteld.

Mature Fields

EBN neemt deel in de exploitatie van circa 240 kleine velden, alle gasvelden in Nederland naast het Groningenveld. Van deze velden verkeert inmiddels ruim 90 procent in de *mature* fase of in de *tail-end* fase van de winning, wat betekent dat meer dan 50 procent van het volume is gewonnen en dat de productie verder afneemt. EBN's doelstelling voor deze portfolio is om de economische winbaarheid te maximaliseren en de economische levensduur waar mogelijk te verlengen. Hiertoe dienen de operationele kosten (OPEX) te worden geminimaliseerd en de opbrengsten te worden geoptimaliseerd. Belangrijk is daarbij ook een goede kennisuitwisseling tussen operators.

EBN voert studies uit voor het verhogen van de opbrengsten in de mature fields. Analyses zijn uitgevoerd op de gehele portfolio om meer inzicht in het productiegedrag van de Nederlandse reservoirs in het algemeen te krijgen. Uit deze analyse resulteren specifieke velden die meer aandacht behoeven. Daarnaast steunt en draagt EBN bij aan onderzoek onder de vlag van het Topconsortium voor Kennis en Innovatie (TKI) voor gas. Daarin werken we met verschillende industriële partners en met kennisinstellingen samen.

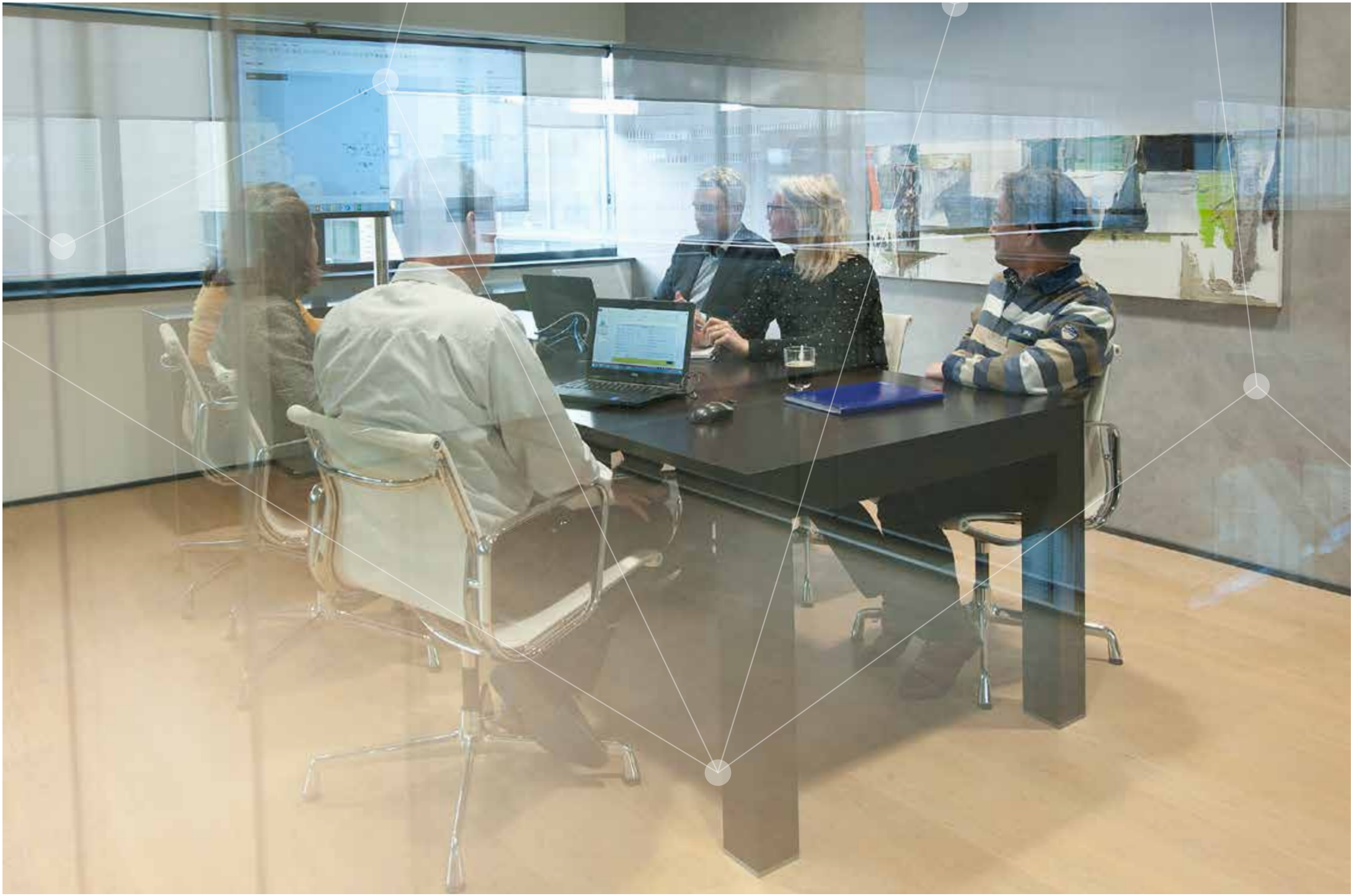
Tight Reservoirs

Al enkele jaren heeft EBN speciale aandacht voor gasvelden waarvan de doorlaatbaarheid zo laag is dat de winning zonder bijzondere maatregelen wordt beperkt, of die zelfs niet in ontwikkeling zijn genomen (zogeheten *stranded fields*). Een nieuwe inventarisatie van deze gasvelden wees uit dat onder de huidige omstandigheden de winning van zo'n 29 miljard m^3 aardgas op het spel staat: 18 miljard m^3 in bestaande velden en 11 miljard m^3 in prospects waarvan het vermoeden is dat het om velden met een lage doorlaatbaarheid gaat. We onderzoeken waarom de doorlaatbaarheid van sommige velden zo laag is en kijken ook naar de verspreiding van deze velden in Nederland. Op deze manier willen we beter kunnen voorspellen wat de eigenschappen zijn van de Nederlandse reserves. Tevens hebben we in 2016 onderzoeken uitgevoerd, die waren gericht op verschillende vormen van reservoirstimulatie.

Infrastructuur, Ontmanteling en Hergebruik

Vanwege de scherp gedaalde gasprijzen tijdens de laatste twee jaar komt ontmanteling van infrastructuur, bestaande uit platformen, productieputten en pijpleidingen op land en op zee sneller op ons af dan verwacht. Het is van belang dat de huidige infrastructuur zo goed mogelijk bijdraagt aan de energietransitie. Dit betekent dat infrastructuur niet vroegtijdig verwijderd wordt, zodat de marginale Nederlandse gasvoorkomens nog zoveel mogelijk gewonnen kunnen worden en infrastructuur door middel van een ander gebruik (bijvoorbeeld energieopslag- en conversie, CO_2-opslag) van betekenis kan zijn in de energietransitie. Met TNO en enkele industriële partijen werken we samen in het TKI-project System Integration Offshore Energy. Hier kijken we onder meer naar kansen op synergie tussen de E&P-sector en de windmolensector. EBN draagt met kennis actief bij aan dit project. In het jaar 2016 zijn geen platformen ontmanteld.

Het ontmantelen van infrastructuur is onderwerp van studie in het Masterplan Decommissioning and Re-use dat in 2016 tot stand is gekomen. Het Masterplan beschrijft onder andere het initiatief voor een toekomstig Nationaal Platform Decommissioning en een Decommissioningdatabase. Andere initiatieven richten zich op het ontwikkelen van nieuwe technologieën, standaardisatie, internationale best



practices en duidelijkheid ten aanzien van regulering van ontmanteling en hergebruik van de infrastructuur van olie- en gaswinning. Meer informatie over het Masterplan is te verkrijgen op www.ebn.nl/masterplan.

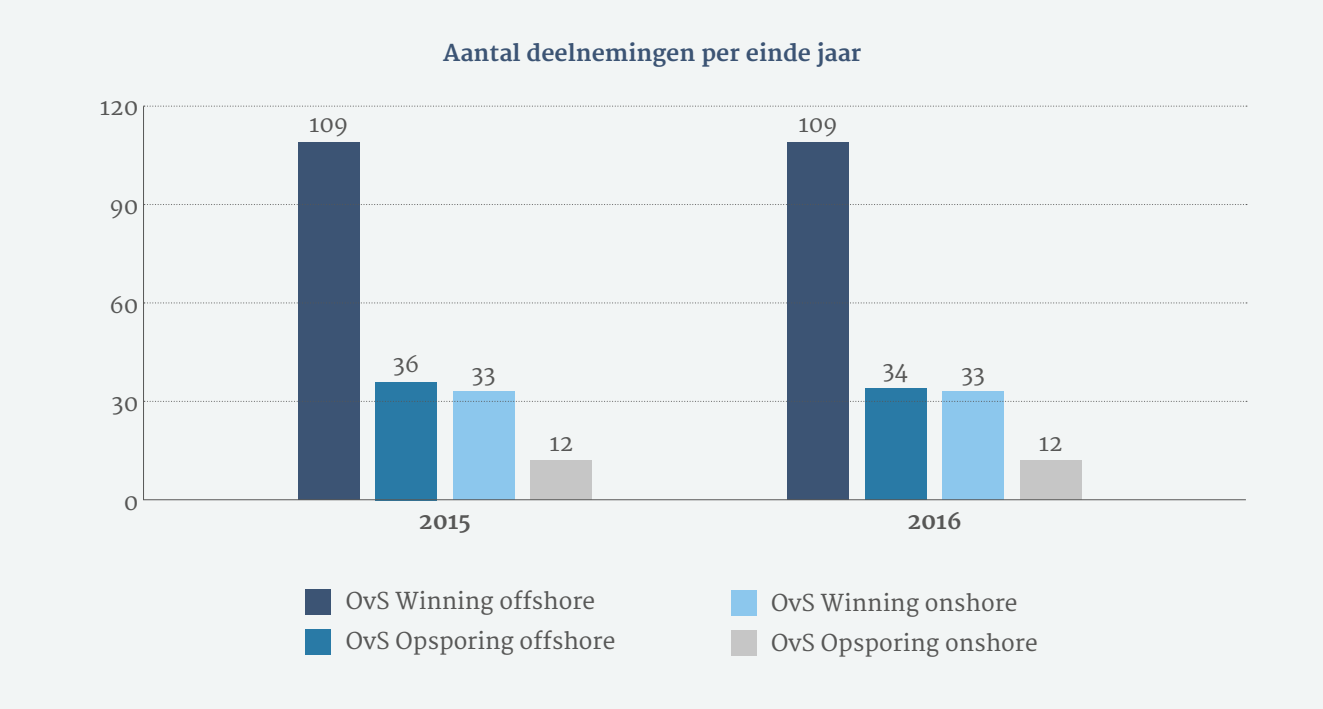
Aardbevingen Groningen

Ook in 2016 hebben zich aardbevingen in Groningen voorgedaan; de zwaarste was op 25 februari 2016 bij Froombosch met een kracht van 2,4 op de schaal van Richter. Het aantal bevingen met een sterkte van 1,5 of hoger was in 2016 met 13 significant lager dan in 2015, toen er 21 bevingen waren. Ook het relatieve aandeel van de zwaardere (sterkte 2 en hoger) bevingen blijkt afgenomen. Betrokken partijen, waaronder het Staatstoezicht op de Mijnen (SodM) en NAM, zijn ervan overtuigd dat de daling in de aantallen bevingen een gevolg is van de verminderde productie. Om met meer zekerheid voorspellingen van de seismische activiteit in de komende jaren te doen, is echter nog meer studiewerk nodig. NAM heeft op 1 april het nieuwe winningsplan 2016 voor het Groningenveld ingediend. Hierover heeft het kabinet, mede op basis van adviezen van SodM en diverse andere partijen een instemmingsbesluit genomen. Hiermee is de maximum jaarproductie voor de komende vijf jaren vastgesteld op 24 miljard m^3 per jaar met een jaarlijkse moment van 'herijking'. Diverse rechtszaken zijn aangespannen tegen NAM, EBN en/of de Staat inzake aansprakelijkheid voor (im)materiële schade.

EBN heeft in 2016 op verschillende manieren activiteiten ontplooid om bij te dragen aan een veiliger en betere productie van het Groningenveld, in lijn met haar missie en het beleid van de minister van Economische Zaken. We zijn diverse studies gestart die moeten bijdragen aan betere inzichten in de processen in de ondergrond rondom de bevingen. Dit werk is complementair aan de onderzoeken die door NAM of onder regie van NAM door andere partijen worden uitgevoerd, maar ook aan onderzoeken van andere partijen zoals SodM en KNMI. De resultaten van EBN's technische studies zijn gedeeld met deze partijen.

Verkenning ontwikkeling ultradiepe geothermie en mogelijke rol EBN

Het Ministerie van Economische Zaken onderzoekt hoe geothermie in Nederland een bijdrage kan leveren aan de warmtevoorziening in Nederland. Het ministerie heeft EBN en TNO gevraagd om samen met marktpartijen te verkennen hoe ultradiepe geothermie (UDG) in Nederland zou kunnen worden ontsloten. Onder UDG wordt geothermie verstaan die met putten dieper dan 4 kilometer op grote schaal heet water van meer dan 120 graden kan produceren. Met water van dergelijke temperaturen of hoger kunnen onder meer industriële processen worden verduurzaamd. De verkenning is gestart met twee workshops waarbij verschillende lopende project-



initiatieven zijn geïdentificeerd en de warmtevragers en potentiële operators zijn betrokken. Het ministerie, EBN, TNO en marktpartijen zullen deze verkenning voortzetten in 2017. Voor deze ontwikkeling, maar ook voor gewone geothermie (tussen de 2 tot 4 kilometer diepte) onderzoekt het ministerie of er een rol voor EBN is om met haar kennis van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond de ontwikkeling van geothermie te versterken en te versnellen. De resultaten van dit onderzoek zullen naar verwachting in 2017 door het ministerie bekend gemaakt worden.

4.3.3 Samenwerkingsverbanden opsporing en winning

Per 31 december 2016 neemt EBN deel in totaal 198 samenwerkingsverbanden (31 december 2015: 200). Dit betreft 188 samenwerkingsverbanden in opsporings- of winnings-activiteiten. Daarnaast participeren we in vijf pijpleidingen (inclusief gasbehandelingsfaciliteiten), vier gasopslagen en in gasgroothandelsmaatschappij GasTerra B.V. Het totale aantal samenwerkingsverbanden daalde hiermee licht ten opzichte van vorig jaar. Er werden vier nieuwe samenwerkingsverbanden in opsporings- en winningsactiviteiten afgesloten. Zes samenwerkingsverbanden in opsporings- of winningsactiviteiten werden beëindigd, omdat van één vergunning de einddatum verstreek, van drie vergunningen werd afstand gedaan en twee opsporingsvergunningen werden omgezet naar winningsvergunningen.

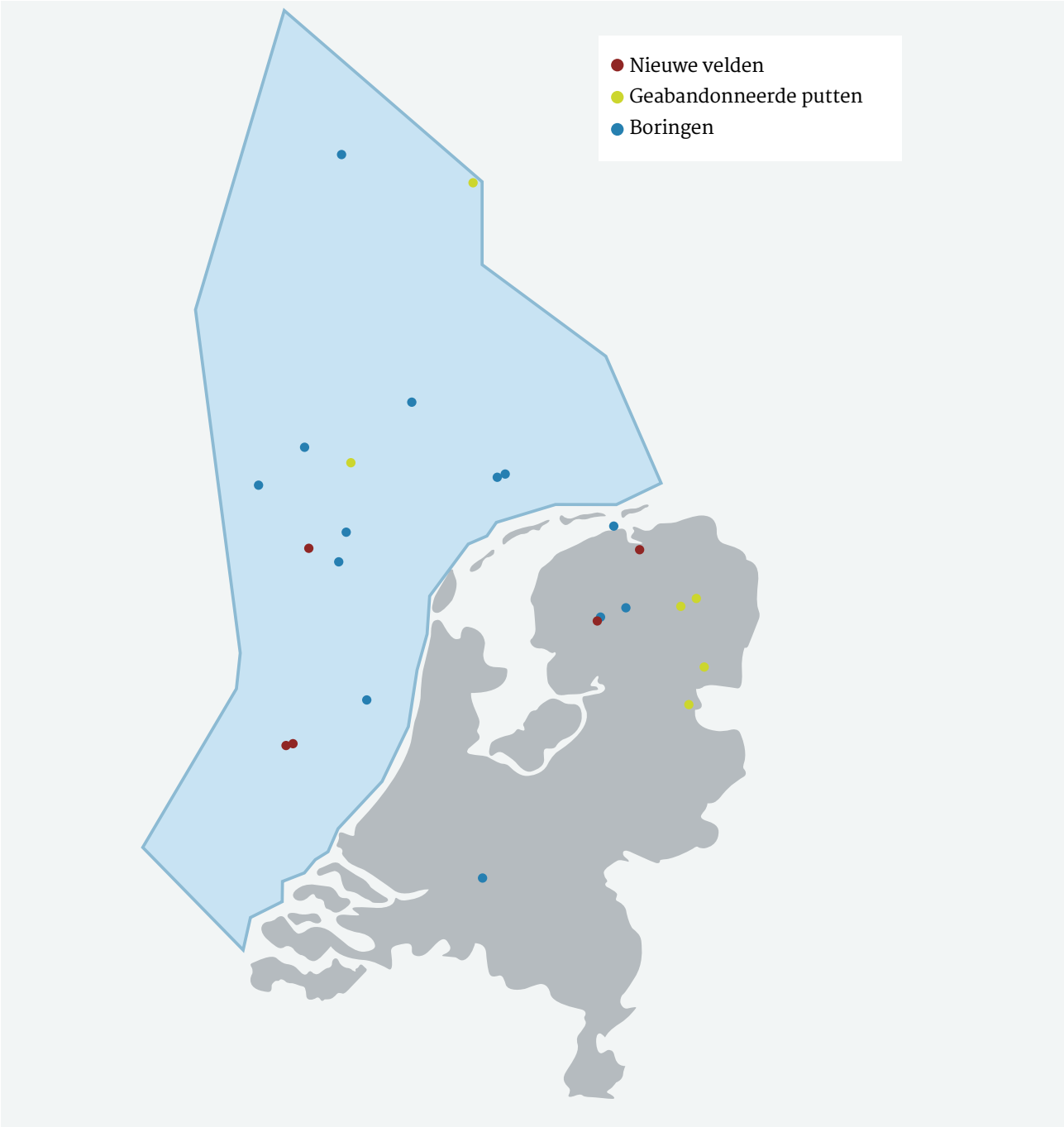
4.3.4 Boringen

In de samenwerkingen was het plan om 21 boringen in 2016 uit te voeren. Uiteindelijk zijn er zestien gerealiseerd: zes exploratie- en evaluatieboringen en tien productie-putten. Afgelopen jaar was het activiteitenniveau door de lage olie- en gasprijzen laag. De zestien uitgevoerde boringen leverden in twaalf gevallen technisch winbaar gas op. Bij één boring werd niets gevonden. Bij nog eens twee bleken er slechts sporen van gas aanwezig. Eén boring mislukte om technische redenen. Het betrof twaalf boringen op zee en vier op land.

4.3.5 Productie

Als reactie op de aardbevingen in de provincie Groningen en de situatie die daardoor is ontstaan, heeft de minister van Economische Zaken in 2015 besloten het productie-plafond voor de gaswinning uit het Groningenveld verder te verlagen. De productie daalde daardoor van 28,1 miljard Nm^3 in 2015 naar 27,6 miljard Nm^3 in 2016. De kleine velden waarin EBN participeert produceerden 20,6 miljard Nm^3 (2015: 22,4 miljard Nm^3).
De gasvoorraden die gedurende de wintermaanden uit de ondergrondse gasopslagen Norg, Grijpskerk en Alkmaar worden geproduceerd, worden normaliter in de zomer-maanden weer in de opslagen geïnjecteerd. Op dit moment is er een kleine onbalans van bijna 0.4 miljard Nm^3 tussen Grijpskerk (positief) en Norg (negatief).

De totale gasproductie voor 2016 komt op net geen 48,2 miljard Nm^3 (exclusief de onbalans uit de gasopslagen). Het EBN-aandeel in de gasproductie kwam in 2016 uit op ruim 19,9 miljard Nm^3 (2015: 21,8 miljard). De olieproductie bedroeg 0,26 miljoen Sm^3 (Standaard kubieke meter), tegen 0,42 miljoen Sm^3 in 2015. De productie uit kleine velden was in 2016 iets lager dan gebudgetteerd. In 2015 nam de productie met 6,5 procent af, in 2016 was dit 8 procent. Het aandeel van de kleine velden in de totale gasproductie is iets afgenomen ten opzichte van 2015 (43% ten opzichte van 45% in 2015).



Schoonebeek

In 2015 werd de olieproductie in Schoonebeek stilgelegd wegens een lekkage van een watertransportleiding. Op 25 februari 2016 is operator NAM begonnen met de reparatie van een 45 km lange leiding. Hierbij werd gekozen voor een zogeheten *Pipe in Pipe reparatiemethode*, waarbij een 8-inch leiding door de bestaande 18-inch leiding is getrokken. De reparatie is voorspoedig verlopen en het project is zowel binnen planning als binnen budget afgerond. Op 17 augustus kon de olieproductie weer worden gestart. Op dat moment lagen er echter nog vele vragen vanuit de provincie, gemeenten en omwonenden. Om die reden heeft NAM gewacht met de aanvang van de productie totdat alle vragen waren beantwoord. Op 17 september is het Schoonebeek olieveld weer in productie genomen.

4.3.6 Reserves

In 2016 is de (geschatte) gasreserve in de Nederlandse bodem met 94 miljard Nm^3 afgenomen naar 746 miljard Nm^3. Het aandeel van EBN in deze (geschatte) gasvoorraad bedraagt 301,3 miljard Nm^3.

4.3.7 Portfolio olie en gas

Nederland beschikt over een aanzienlijk potentieel aan kleine (olie- en) gasvelden op zee, maar ook op land. In totaal neemt EBN deel aan de productie van aardgas (en in mindere mate olie) uit circa 240 kleine Nederlandse velden. In 2016 zijn 5 nieuwe velden in productie genomen. Oranje Nassau Energie B.V. heeft twee velden op zee in gebruik genomen, NAM één veld op zee en één veld op land en Vermilion heeft één veld op land in gebruik genomen.

4.3.8 Seismiek

Er is in 2016 geen seismiek geschoten.

De samenwerking rondom het Groningenveld

In 1959 werd onder Groningse akkers het zogenoemde Groningenveld ontdekt, een van de grootste gasvelden ter wereld. Het veld is ongeveer negenhonderd vierkante kilometer groot, wat neerkomt op een derde van de oppervlakte van de provincie Groningen.

Het Groningenveld werd door de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) ontdekt en NAM deed een aanvraag voor een 'concessie ter ontginning van aardolie en aardgas' in de provincie Groningen. Die aanvraag werd op 30 mei 1963 gehonoreerd, waarbij de Nederlandse staat wel in het belang van de Nederlandse economie als voorwaarde aan de concessie verbond dat NAM, haar toenmalige aandeelhouders B.P.M. (het huidige Shell) en Jersey (het huidige ExxonMobil) en De Staats Mijnen in Limburg (voorloper van het huidige DSM) zeer nauw moesten samenwerken op het gebied van winning, het vervoer en de afzet van gewonnen aardgas. Om deze eis te bekrachtigen werd een overeenkomst van samenwerking gesloten tussen deze partijen waarin zij vastlegden hoe zij invulling zouden geven aan de exploitatie van het Groningenveld. Tevens werd met deze overeenkomst de N.V. Nederlandse Gasunie opgericht, die zorg zouden gaan dragen voor aankoop, transport en verkoop van het Groningse gas. Staatsmijnen kreeg 40% van de aandelen in Gasunie. Deze overeenkomst van samenwerking werd in 1963 getekend en goedgekeurd door de minister van Economische Zaken. De tak van DSM die het Groningenveld en het belang in Gasunie beheerde werd in 1989 een aparte BV, Energie Beheer Nederland (EBN) geheten, met de Staat als enige aandeelhouder. Tot 2006 werd het beheer over EBN gevoerd door DSM. Vanaf 1 januari 2006 rapporteert de directie van EBN aan een raad van commissarissen, benoemd door de minister van Economische Zaken.

Maatschap Groningen

GasTerra

'PERSONELE UNIE'

College van Beheer Maatschap (CBM)

EBN:	twee leden
NAM:	twee leden
EZ:	een toehoorder, als regeringsvertegenwoordiger

College van gedelegeerde commissarissen (CvG)

EBN:	twee leden
Shell:	een lid
Esso:	een lid
EZ:	een lid

Raad van commissarissen (RvC)

EBN:	CvG leden en een extra lid
Shell:	Cvg lid en een extra lid
Esso:	Cvg lid en een extra lid
EZ:	Cvg lid

Het beheer van de maatschap, die NAM en EBN op grond van de overeenkomst van samenwerking met elkaar aangingen, werd opgedragen aan een College van Beheer Maatschap (CBM). In dit college hebben twee leden van EBN en twee leden van NAM zitting. De vergaderingen worden ook bijgewoond door een regeringsvertegenwoordiger van het Ministerie van Economische Zaken. In het College van Beheer Maatschap wordt gesproken over onderwerpen zoals de winning van het Groningengas en de opslag van gas in de later in Grijpskerk en Norg gebouwde ondergrondse gasopslagen.

Het in Groningen gewonnen gas wordt verkocht aan groothandelsbedrijf GasTerra B.V., de in 2005 afgesplitste handelstak van Gasunie. EBN is voor 40% aandeelhouder van GasTerra. GasTerra koopt naast het Groningengas ook gas in uit kleine Nederlandse gasvelden en uit Noorwegen en Rusland, en verkoopt het aan klanten in binnen- en buitenland. De directie van GasTerra rapporteert aan een raad van commissarissen en aan het College van Gedelegeerde Commissarissen. Dit College is intensief betrokken bij het bestuur van en toezicht op GasTerra. Zoals in de overeenkomst van samenwerking is bepaald hebben in dit College dezelfde vijf personen zitting als degene die zijn betrokken bij het College van Beheer Maatschap, dit wordt de personele unie genoemd.

Bij EBN is de organisatie van ons aandeel in het Groningenveld en in GasTerra belegd binnen het 'Groningenteam'. Dit is een team onder leiding van de directeur Asset Management, waarvan een business controller, commercieel adviseur en een jurist deel uitmaken. Zij besteden ongeveer dertig procent van hun tijd aan werkzaamheden voor dit team. In het College van Beheer Maatschap nemen namens EBN de CEO en voorzitter van het College van Beheer Maatschap zitting. Zij ontvangen informatie en inbreng van het Groningenteam ter voorbereiding op hun besluitvorming.

Ieder jaar vinden vier vergaderingen van het College van Beheer Maatschap plaats. Het College van Gedelegeerde Commissarissen komt jaarlijks acht maal bijeen. Het Groningenteam van EBN vergadert een keer per maand. In deze vergaderingen komen verscheidene onderwerpen aan bod, waaronder de productie van het Groningengas, capaciteitsissues en ontwikkelingen van de verkopen van het Groningengas.

Operationele prestatie-indicatoren tot en met 2015[1]	2015	2014
Energieverbruik	20,2 PJ	20,2 PJ
Energie-efficiency verbetering (resultaat vs doel)	10,5 vs 15,1%	9,5[2] vs 15,1%
Energieverbruik als percentage van de energetische koolstofproductie	2,8%	2,3%
CO_2-emissie	772 Kton	814 Kton
Methaanemissie	6,0 Kton	5,7 Kton
Dodelijke ongevallen	0	0
Arbeidsongevallen die hebben geleid tot verzuim	27	22
Arbeidsongevallen die niet hebben geleid tot verzuim	22	24

1) Operationele prestatie-indicatoren worden gerapporteerd op basis van opgave door operators en geconsolideerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.
2) 2011-2014 cijfers zijn aangepast in duurzaamheidsrapport 2015/2016 in verband met doorgevoerde correcties door operators.

4.4 Economische en maatschappelijke resultaten

4.4.1 Duurzaamheid

Binnen de olie- en gasindustrie valt er op het gebied van verduurzaming van de keten nog veel winst te behalen. Samen met onze partners inventariseren we de mogelijkheden om stappen voorwaarts te zetten. In 2016 hebben we ons duurzaamheidsbeleid op hoofdlijnen vorm gegeven, waarin we binnen onze beleidskaders de bijdrage aan de energietransitie en het verduurzamen van onze activiteiten concretiseren. Om inzicht te geven in ons duurzaamheidsbeleid hebben we in 2016 het Duurzaamheidsrapport 2015/2016 gepubliceerd. Ook rapporteren we hierin over onze operationele prestatie-indicatoren, dat wil zeggen de duurzaamheidsprestaties van onszelf en de sector. Het Duurzaamheidsrapport 2015/2016 is te vinden op www.ebn.nl/publicaties.

In 2017 zullen we het duurzaamheidsbeleid verder uitwerken en de voortgang hiervan in het Duurzaamheidsrapport 2016/2017 rapporteren. Daar willen we onze stakeholders bij betrekken om er voor te zorgen dat EBN's duurzaamheidsbeleid in lijn ligt met de verwachtingen van onze belanghebbenden.

Het duurzaamheidsrapport wordt in de zomer gepubliceerd. We rapporteren hierbij volgens de GRI-richtlijnen.
Voor een overzicht van de belangrijkste onderwerpen voor EBN en haar ketenpartners en de bijhorende GRI-indicatoren verwijzen we naar de GRI-tabel in bijlage 9.5.

4.4.2 De mensen van EBN

Tweejaarlijks participeert EBN in een medewerkertevredenheidsonderzoek uitgevoerd door Great Place to Work. EBN is trots dat we in 2016 wederom het certificaat 'Great Workplace' hebben mogen ontvangen. We gebruiken de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek als inbreng voor onze directie en het management voor verbeteringen in de bedrijfsvoering.

Bij EBN werken 81 medewerkers. In 2016 investeerde EBN in de kennis en kunde ontwikkeling van onze medewerkers. We stimuleren hen passende trainingen en cursussen te volgen; de situatie in de E&P sector bleek echter van invloed op de doorgang van specialistische opleidingen, deze konden vaak niet plaatsvinden als gevolg van te weinig aanmeldingen. De uren die medewerkers aan opleiding en ontwikkeling (training, seminars, cursussen, conferenties) hebben besteed, zijn ten opzichte van 2015 dan ook gedaald van 54 naar 45 opleidingsuren gemiddeld per medewerker.

Naast kennisontwikkeling investeert EBN in coaching en trainingen voor persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld communicatievaardigheden en persoonlijk leiderschap. Daarnaast investeren we in vakinhoudelijke ontwikkeling door medewerkers gedurende enkele maanden opdrachten uit te laten voeren bij een van onze partners. In 2016 hebben drie medewerkers een dergelijke externe opdracht uitgevoerd, en wel bij Oranje-Nassau Energie B.V., SodM en het Ministerie van Economische Zaken.

Alle EBN-medewerkers worden jaarlijks beoordeeld door hun leidinggevende en hebben daarnaast jaarlijks een ontwikkelgesprek waarin hun korte en lange termijn doelstellingen op het gebied van (loopbaan)ontwikkeling worden besproken. In 2016 is EBN een 360 graden feedback programma gestart voor alle lagen van de organisatie. Medewerkers en leidinggevenden en eventueel externe contacten kunnen op verzoek feedback geven aan een collega. Hierbij gaat het om kwalitatieve en kwantitatieve inbreng op voor EBN belangrijke competenties. De resultaten helpen de medewerkers in hun eigen ontwikkeling en persoonlijk leiderschap.

In 2015 was de gemiddelde leeftijd 43,2 jaar, in 2016 was dit 43,7 jaar. EBN investeert in de ontwikkeling van jong talent. We zetten in op de ontwikkeling van een nieuwe generatie ambitieuze jonge mensen die bewust kiezen voor een (technische) rol in de E&P sector, bij een organisatie die het publieke belang ondersteunt. We bieden jonge mensen een traineeship aan. Deze trainees ontwikkelen zich gedurende hun contractperiode van 3 jaar op kennis en persoonlijke vaardigheden om vervolgens in de sector inhoudelijke bijdragen te leveren. Afgelopen jaar is het aantal FTE binnen EBN nagenoeg gelijk gebleven, in 2015 was dit 74,5 FTE en in 2016 74,8 FTE. Vrouwelijke medewerkers maken 33% uit van de bezetting. Vrouwelijke medewerkers zijn werkzaam op alle niveaus, van management tot RvC met uitzondering van het directieteam. Twintig procent van de leidinggevende en/of professional rollen worden ingevuld door vrouwelijke medewerkers.

2016 was een minder positief jaar voor EBN wat betreft het percentage ziekteverzuim. Dit steeg van 3,8% naar 4,9%. De stijging komt vooral door de toename van het percentage langdurig ziekteverzuim (van 2,8% naar 3,7%). Kort en middellang ziekteverzuim opgeteld zijn licht toegenomen van 1,1% naar 1,2%. EBN begeleidt de zieke medewerkers door naast persoonlijk contact van management en collega's ook in te zetten op coaching, stresspreventie, inzet van expertisebureaus en externe multidisciplinaire begeleiding bij re-integratietrajecten.

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat 2016
Totaal ziekteverzuim (kort, midden, lang)	EBN streeft naar een totaal ziekteverzuimcijfer (kort, midden lang) van minder dan 3 procent	Het ziekteverzuim lag op 4,9 procent
Kort en middellang ziekteverzuim	Het kort en middellang ziekteverzuim is minder dan 2,5 procent	Het kort en middellang ziekteverzuim kwam uit op 1,2 procent
Verloop	EBN tracht minder dan 10 procent verloop van medewerkers te realiseren	Het verloop was 8,64 procent
Loopbaanbegeleiding	Alle medewerkers krijgen jaarlijks een beoordelings- en ontwikkelgesprek	Alle medewerkers kregen in 2016 een beoordelings- en ontwikkelgesprek
Diversiteit	EBN streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen. Hierbij blijft EBN streven naar een man-vrouwverdeling van tenminste 65/35 procent	33,3 procent van alle medewerkers is vrouw

4.4.3 Medezeggenschap

In 2016 heeft de OR vier keer formeel overleg gevoerd met de bestuurder. Bij twee van deze vergaderingen was ook een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig. Een belangrijk thema in het eerste kwartaal was de komst van onze nieuwe bestuurder Jan-Willem van Hoogstraten en de overdracht van de bestuurstaken. In april vond het eerste overleg met de nieuwe CEO plaats. Onderwerp van gesprek waren o.a. de herijking strategie en de toekomst van EBN in een veranderende energiemarkt. In juni is de strategie verder besproken tijdens het tweede overleg met de bestuurder en in aanwezigheid van RvC-lid Jan Willem Weck. Ook het onderzoek naar een eventuele rol van EBN binnen geothermie is hierbij aan de orde gekomen. Verder stonden de vernieuwde functiebeschrijvingen en in te voeren 360° feedback op de agenda. In september vond het derde overleg plaats. Hierin kwamen de creditrating van EBN en de lage investeringsratio van operators in Nederland, Groningen en opruimverplichting van EBN en de operators voor platformen en pijpleidingen aan bod. Tijdens de laatste vergadering van het jaar was RvC-lid Arnold Gratama van Andel aanwezig. Op de agenda stonden de kalibratie van de jaarlijkse beoordelingen en een eenmalige wijziging in de methodiek rondom salarisaanpassingen. Verder zijn de eerste resultaten op het gebied van de implementatie van de herijkte strategie met de OR gedeeld.

4.4.4 Investeringen

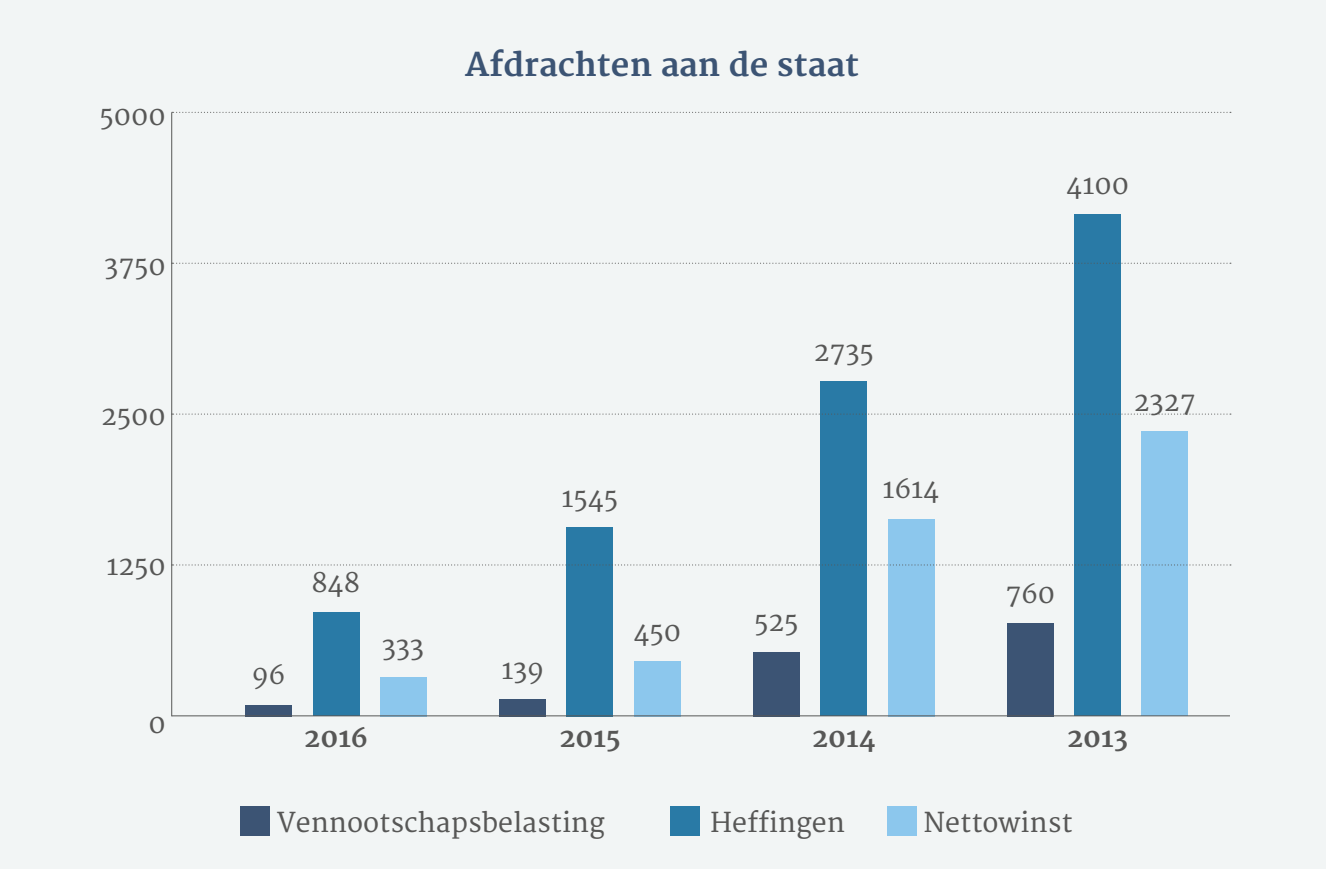
De investeringen in de winnings- en opslagvergunningen zijn 50 procent afgenomen van EUR 564 miljoen in 2015 naar EUR 281 miljoen in 2016. Dit is een zorgelijke ontwikkeling: het is van belang velden te blijven ontwikkelen en nieuwe reserves toe te voegen om de productie zoveel mogelijk op peil te houden. Zonder voldoende investeringen zal de gasproductie uit kleine velden sterk afnemen. Ook in 2017 wordt een relatief laag niveau aan investeringen verwacht.

4.4.5 Verkopen

Gas en gasopslagcapaciteit

Mede door de milde winters van de afgelopen jaren en het overaanbod van gas op de wereldmarkt zijn de gasprijzen in 2016 maar liefst 28 procent lager uitgekomen dan in 2015: gemiddeld 14,1 EUR/MWh. De prijzen op de Title Transfer Facility (TTF), één van de meest liquide virtuele handelsplaatsen voor gas in Noordwest-Europa, piekten in december op ongeveer 19,3 EUR/MWh, maar in de zomer werd zelfs gas verkocht onder 11,0 EUR/MWh.

De gewogen gemiddelde opbrengstprijs voor de EBN-gasportfolio is in lijn met de markt 32 procent lager uitgekomen dan in 2015: op 13,7 EUR/MWh. De totale afzet kromp met 5 procent tot bijna 20 miljard Nm^3. Dit was vooral het gevolg van de verdere productiebeperking van het Groningenveld en de verwachte teruglopende productie uit kleine velden.



In juni 2016 is opnieuw gasopslagcapaciteit uit de ondergrondse opslag Bergermeer geveild. Het geveilde volume beliep 2 TWh (0,2 miljard Nm^3). Voor dit geveilde volume is een opbrengstprijs rond 2,7 EUR/MWh vastgesteld.

Olie, condensaat en LPG

De prijs voor ruwe olie kende een dip in januari (EUR 24 per vat), om vervolgens gedurende het jaar te stijgen naar het jaarmaximum van EUR 53 per vat. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan het overaanbod op de wereldmarkt en de reactie daarop van OPEC en de andere olie exporterende landen. De gemiddelde prijs voor een vat Dated Brent kwam in 2016 uit op EUR 40, ongeveer 15 procent minder dan het jaar ervoor.

De gewogen gemiddelde opbrengstprijs voor het olie- en condensaat-portfolio van EBN kwam uit op ruim EUR 37 per vat, wat 16 procent minder is dan in 2015. Het verschil ten opzichte van de prijs voor een vat Dated Brent is te verklaren door een hoger aandeel condensaat in de totale afzet. Dit product wordt doorgaans tegen een afslag verkocht. De totale afzet van olie en condensaat over 2016 is uitgekomen op ruim 2,7 miljoen vaten, 36 procent minder dan in 2015. De olievelden op zee naderen zoals verwacht het einde van hun economische levensduur maar ook enkele condensaatrijke gasvelden vielen na het onderhoud in de zomer nagenoeg stil. De productie uit het Schoonebeek olieveld is daarentegen hervat maar dat maakte de terugval niet goed.

4.4.6 Financieel resultaat

De omzet over 2016 is met 35 procent gedaald naar EUR 3,1 miljard, vergeleken met EUR 4,8 miljard in 2015. De daling van de omzet werd vooral veroorzaakt door zowel lagere gerealiseerde gasprijzen (32 procent) als een lagere gerealiseerde afzet van aardgas (5 procent). Ook gerealiseerde opbrengstprijzen voor olie en condensaat waren lager dan in 2015. Het nettoresultaat is uitgekomen op EUR 333 miljoen. De operationele kosten bedroegen EUR 982 miljoen (2015: EUR 1,4 miljard). De afschrijvingen, inclusief bijzondere waardeverminderingen, kwamen uit op EUR 0,8 miljard (2015: 1,2 miljard). De totale afdracht aan de Nederlandse Staat, inclusief heffingen, bedroeg EUR 1,3 miljard (2015: 2,1 miljard).

In het verleden werden financiële resultaten volledig uitgekeerd aan de aandeelhouder. Dit resulteerde in een cijfermatig lage solvabiliteitsratio. Hier tegenover staan echter aanzienlijke en robuuste positieve kasstromen uit bedrijfsactiviteiten, die hoger zijn dan de investeringsuitgaven. Daardoor genereert EBN jaarlijks een aanzienlijke vrije kasstroom, waardoor de solvabiliteit als uitstekend wordt beschouwd. Dit zal naar verwachting ook in 2017 het geval zijn.

Vanaf het boekjaar 2016 wordt van het jaarlijkse nettoresultaat, dat resteert na uitkering van de bijzondere

winstuitkeringen, 60% toegevoegd aan het eigen vermogen en 40% als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd. Deze toevoeging aan het eigen vermogen vindt in beginsel plaats tot EBN een solvabiliteit van 10% bereikt heeft.

De goede solvabiliteit van EBN komt ook tot uitdrukking in de lange termijn credit ratings, zijnde Aaa bij Moody's en AA bij Standard & Poor's.

De stand van de liquide middelen ultimo 2016 was EUR 1.566 miljoen (2015: EUR 661 miljoen). Vanwege deze positie, en door de aanzienlijke jaarlijkse vrije kasstromen die ook in 2017 worden verwacht, is EBN uitstekend in staat om aan de uitstaande kortlopende financiële verplichtingen te voldoen. Van de langlopende leningen dient in november 2017 een lening van JPY 10.000 miljoen (EUR 81 miljoen) afgelost te worden. Deze is onder de kortlopende schulden opgenomen. Deze aflossing in 2017 zal naar verwachting geheel uit de liquide middelen kunnen worden voldaan, zonder dat een herfinanciering met een nieuwe langlopende lening noodzakelijk is.

EBN beschikt over een commercial paper programma van EUR 2 miljard. Tevens beschikt EBN over een gecommitteerde doorlopende kredietfaciliteit met drie gerenommeerde banken, die EBN de mogelijkheid biedt om tot EUR 400 miljoen krediet voor algemene bedrijfsdoeleinden op te nemen. Deze kredietfaciliteit loopt nog tot augustus 2021. Per jaareinde 2016 is van beide instrumenten geen gebruik gemaakt. De liquiditeitspositie is hiermee uitstekend, hetgeen ook tot uitdrukking komt in de korte termijn credit ratings, zijnde P-1 bij Moody's en A-1+ bij Standard & Poor's.

4.5 Vooruitzichten 2017

Technische plannen

Exploratie en productie

In 2017 zal bijzondere aandacht worden gegeven aan het stimuleren van nieuwe exploratie, het aantrekken van nieuwe investeringen en het ontwikkelen en toepassen van nieuwe technologieën in de productiefase. In 2017 worden naar verwachting zeven exploratieputten afgerond en zullen zeven productieputten worden geboord en afgerond.

Seismiek

Daarnaast worden er naar verwachting twee seismische surveys op zee geschoten en zijn er plannen om in 2017 ook seismiek op land te acquireren. Dit laatste is echter sterk afhankelijk van de duur van de noodzakelijke vergunningstrajecten. Ook wordt onderzocht hoe EBN de acquisitie van

seismiek ten behoeve van de ontwikkeling van geothermie kan ondersteunen.

Ontmanteling & hergebruik

In het kader van het Masterplan Ontmanteling en Hergebruik wordt een volgende stap genomen. Samen met EBN's partners wordt allereerst een honderddagenplan ten uitvoer gebracht. Speerpunten daarin zijn:

- Het oprichten van een Nationaal Ontmantelingsplatform
- Het inrichten van een Nationale Ontmantelingsdatabase
- Het in overleg met toezichthouders bevorderen van effectieve en efficiënte regelgeving
- Het vastleggen van manieren waarop best practices met betrekking tot optimalisatie van kosten en prestaties kunnen worden gedeeld.

In de tweede helft van het jaar worden de resultaten van bovenstaande onderwerpen geïmplementeerd en wordt een start gemaakt met additionele thema's.

Groningen

Inzake het thema Aardbevingen Groningen blijft EBN enerzijds zelf onderzoek uitvoeren en anderzijds onderzoek van anderen nauwgezet volgen. EBN is ook in 2017 actief betrokken bij de voortgang en de kwaliteitscontrole van de studies die in het kader van het winningsplan voor het Groningenveld worden uitgevoerd.

Geothermie en CCS

EBN ondersteunt het Ministerie van Economische Zaken in het versnellen van de ontwikkeling van (ultra)diepe geothermie met als doel om met de industriepartners tot pilot-boringen voor ultradiepe geothermie te komen. Naast (ultra)diepe geothermie onderzoekt EBN hoe een brede uitrol van geothermieprojecten op basis van het non operated venture-model mogelijk gemaakt kan worden. Tevens zal EBN ondersteuning bieden bij het uitwerken van de routekaart voor CO_2-opvang en opslag (CCS) waaraan het Ministerie van Economische Zaken werkt.

ICT

In 2017 wordt verder gewerkt aan een nieuw informatieplan en een optimale ICT architectuur, zodat EBN's unieke datapositie en de daaruit volgende kennis optimaal kunnen worden aangewend voor portfolio-brede analyses. Onze kennis wordt ook beschikbaar gesteld voor de ontwikkeling van geothermie en CCS.

Investeringsklimaat

In het Energierapport heeft de minister van Economische Zaken gewezen op het belang van de benutting van de resterende gasreserves. In 2017 wordt duidelijk op welke wijze vergunninghouders financiële zekerheid zullen verschaffen voor de nakoming van hun opruimverplichtingen (zie ook paragraaf Financiële zekerheidsstelling ontmanteling en hergebruik op pagina 31).

Duurzaamheid

In 2017 werken we ons duurzaamheidsbeleid verder uit. De voortgang hiervan rapporteren we in het Duurzaamheidsrapport 2016/2017. EBN heeft zich tot doel gesteld de korte termijnacties die uit het duurzaamheidsbeleid voortkomen in 2017 te implementeren.

Strategie

In 2016 zijn de trends 'langdurig lage prijzen en hogere kosten', 'de energietransitie' en 'draagvlak voor de activiteiten van de olie- en gasindustrie' geïdentificeerd. Dit heeft geleid tot een herijking van de strategie. De directie van EBN verwacht dat de geïdentificeerde trends ook in 2017 bepalend zullen zijn voor de omgeving waarin EBN zich bevindt. Met de gewijzigde strategische prioriteiten verwacht de directie voldoende op deze trends te anticiperen, de implementatie van de strategie wordt in 2017 dan ook verder vervolgd. Om de organisatie voldoende te equiperen voor de implementatie van de strategie wordt met behulp van een organisatieadviesbureau gezocht naar een meer thematisch ingericht organisatiemodel. Hierbij wil de directie inzetten op meer focus, flexibiliteit en resultaatgerichter werken. Voor 2017 heeft de directie zowel EBN-doelstellingen als directiedoelstellingen vastgesteld. De EBN-doelstellingen zijn belangrijke indicatoren van de prestatie van EBN en zijn daarom ook het uitgangspunt voor remuneratie, zie voor meer informatie 9.4.

In 2016 waren de operationele kosten per m^3 van de winning van gas in Nederland nog een doelstelling. Deze doelstelling is voor 2017 niet meer vastgesteld. In 2016 formuleerde EBN een doelstelling op het gebied van exploratieboringen op nieuwe locaties, voor 2017 is een doelstelling geformuleerd voor alle boringen (exploratie- en productieboringen). Hiervoor is gekozen omdat alle boringen een bijdrage leveren aan het resultaat en in een tijd met een laag investeringsniveau alle boringen als een positieve bijdrage aan de Nederlandse gassector kunnen worden gezien. De strategie van EBN werd in 2016 herijkt en dit resulteerde in gewijzigde strategische prioriteiten. In vervolg op het herijken van de strategie, heeft EBN ervoor gekozen om een bijdrage aan de versnelling van de

ontwikkeling van (ultra)diepe geothermie in Nederland als doelstelling voor 2017 op te nemen.

Om de EBN-doelstellingen te behalen formuleert de raad van commissarissen directiedoelstellingen. De directie-doelstellingen bevatten concretere projecten, die moeten bijdragen aan het behalen van de EBN doelstellingen. Voor 2017 zijn de volgende directiedoelstellingen vastgesteld.

Gedurende het jaar zal de voortgang van deze doel-stellingen worden gemonitord en in het jaarverslag over 2017 zal hierover worden gerapporteerd.

Onderwerp	Toelichting	Doel
Winst van EBN	De winst van EBN weergegeven in miljoen EUR	≥ 161
Beheerkosten	EBN's kosten voor personeel, inhuur van expertise, kantoor, etc. weergegeven in miljoen EUR	≤ 15,8
Reserves maturatie kleine velden	De netto aanvulling (maturatie) van gasreserves in Nederland in GNm^3 GE.	≥ 9,7
Boringen	Het aantal boringen op zee of op land.	≥ 13
Score transparantie-benchmark	De transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving.	≥ 170
Bijdrage geothermie	EBN draagt bij aan de verkenning van het Ministerie van Economische Zaken om geothermie te ontwikkelen in Nederland.	Ja

Doelstelling	Toelichting
Opzetten "Best Practices Forum"	Voor de optimale exploratie- en productie van kleine velden in Nederland wil EBN een 'Best Practices Forum' opzetten.
***Health, Safety and Environment (HSE)* benchmark**	In 2017 wil EBN de HSE-benchmark opzetten en gebruiken. Hiermee is het mogelijk om de prestatie op het gebied van gezondheid, veiligheid en milieu van individuele productielocaties en olie- en gasmaatschappijen inzichtelijk te maken en te sturen op optimaal resultaat.
Implementatie 2017-acties duurzaamheidsbeleid	In het duurzaamheidsbeleid formuleert EBN acties voor het eerste jaar van implementatie. EBN wil in 2017 alle geplande eerstejaarsacties uit het beleid uitvoeren.
Organiseren *Exploration Day*	EBN organiseert in 2017 opnieuw de *Exploration Day*, een dag waarbij het delen van kennis en studies tussen EBN, operators en toeleveranciers centraal staat.
Minimaal drie exploratievergunningen worden aangevraagd	EBN heeft tot doel dat in 2017 minimaal drie exploratievergunningen door operators worden aangevraagd.
Organiseren *Prospex* stand	EBN neemt in 2017 deel aan de beurs *Prospex*. De beurs heeft tot doel om mogelijke gas- en olievoorkomens (prospects) onder de aandacht te brengen van olie- en gasmaatschappijen.
Lancering Nationaal Platform voor Ontmanteling en Hergebruik	EBN wil in 2017 een nationaal platform voor ontmanteling en hergebruik samen met partners uit de industrie lanceren.
Organiseren conferentie ontmanteling en hergebruik	EBN is voornemens om in 2017 een conferentie met het onderwerp ontmanteling en hergebruik te organiseren.
Opzetten North Sea Decommissioning Forum (NL, UK, DK, NO)	EBN wil in 2017 een forum voor ontmanteling en hergebruik opzetten, waar de buurlanden Verenigd Koninkrijk, Denemarken en Noorwegen actief bij worden betrokken.
Studie ondergrondse energieopslag Nederland	EBN voert in 2017 een studie uit naar de mogelijkheden van ondergrondse energieopslag in Nederland.
Website *www.hoewerktaardwarmte.nl*	EBN zet in 2017 in samenwerking de website www.hoewerktaardwarmte.nl op, waar informatie over aardwarmte beschikbaar gesteld zal worden. EBN stelt hiervoor kennis en expertise beschikbaar.
Opzet TKI-programma energietransitie op zee	In 2017 wil EBN bijdragen aan het opzetten van een TKI-programma over de energietransitie op zee.
Partnerdag met het Ministerie van Economische Zaken	EBN wil in 2017 opnieuw een partnerdag met de aandeelhouder organiseren.
FOCUS on Geo-Energy	EBN publiceert in 2017 het rapport Focus on Geo-Energy (voorheen Focus on Dutch Oil & Gas)
Update energie infographic 2017	In 2017 wil EBN de infographic 'Nederland, land van energie' actualiseren naar de situatie anno 2017.
Bepalen virtuele CO_2-prijs voor investeringsvoorstellen	Voor investeringsvoorstellen wil EBN in 2017 een virtuele CO_2-prijs bepalen.
Implementatie organisatievoorstel herziene strategische prioriteiten	In 2017 wil EBN de organisatie aanpassen aan de nieuwe strategische prioriteiten door een nieuw organisatievoorstel te implementeren. Hierbij wordt ingezet op een meer thematisch ingericht organisatiemodel.
Benchmark Great Place to Work	Ook in het jaar 2017 wil EBN deelnemen aan de medewerkerstevredenheidsbenchmark Great Place to Work.
Ontwikkeling trainings- en ontwikkelingsbeleid	EBN heeft als doel om in 2017 een herzien trainings- en ontwikkelingsbeleid voor medewerkers te formuleren.

Hanneke Brouwer
tot 31 december 2016 MT-lid verantwoordelijk voor Mijnbouwbeleid en mijnbouwvergunningverlening

Ruud Cino
Per 1 januari 2017 opvolger van Hanneke Brouwer

‘De energietransitie vraagt om een brede blik en verbinding’

Hanneke Brouwer was tot 31 december 2016 MT-lid verantwoordelijk voor Mijnbouwbeleid en mijnbouwvergunningverlening bij het Ministerie van Economische Zaken. Per 1 januari 2017 heeft zij van functie gewisseld met Ruud Cino – tot dat moment afdelingshoofd van de directie Water en Bodem bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Daarom een interview met beiden. ‘De overheid heeft een faciliterend en een aanjagende functie’.

Hoe kijkt u als beleidsmakers aan tegen de energietransitie?
Hanneke: “Met de Energieagenda hebben we een belangrijke stap gezet. Zeker ook omdat deze in dialoog tot stand is gekomen. In het verleden sloten we in eerste instantie eerst intern de gelederen voordat we naar buiten traden. Nu hebben we ons veel kwetsbaarder opgesteld en zijn we vroegtijdig de dialoog aangegaan met een brede vertegenwoordiging van de samenleving, de sector, inclusief private partijen.
In de agenda zijn vier transitiepaden benoemd: elektriciteit en licht, hoge temperatuur warmte, lage temperatuur warmte en vervoer. De komende periode, waarin de transitiepaden worden uitgewerkt, zal heel bepalend zijn. Met name ook de wijze waarop de governance wordt ingericht. En we krijgen natuurlijk een nieuw kabinet.
Als beleidsmaker en persoonlijk vind ik het belangrijk om de transitie realistisch te benaderen. Het gaat om het complete plaatje. Gas maakt daar onontkoombaar deel van uit.”

Hoe ziet u de rol van de overheid in de transitie?
Ruud: “De overheid heeft een faciliterend en aanjagende functie, en is tegelijkertijd ook verantwoordelijk voor de leveringszekerheid. Dat klinkt misschien eenvoudig, maar dat is het zeker niet. Waar ligt de balans tussen het faciliteren van innovatie en top down regelgeving? In mijn optiek moeten we als overheid kaders scheppen als die nodig zijn. Of nog beter: als markpartijen en de samenleving er om vragen. Dat kan alleen als er sprake is van constructieve samenwerking en transparantie. De in dialoog tot stand gekomen Energieagenda is een mooi resultaat. Maar bestaat nog slechts op papier. Nu is het moment aangebroken dat we met elkaar laten zien dat we het ook daadwerkelijk kunnen.”

Wordt de urgentie van de transitie voldoende ervaren?
Hanneke: “Binnen EZ wordt de urgentie zeker gevoeld, en steun van andere departementen is er ook. We worstelen met de centrale versus decentrale organisatie. De transitie vraagt ook om

een centrale benadering. De ontwikkeling van de Nationale Omgevingsvisie zou een kans kunnen zijn om ook de energietransitie mee te nemen."
"Zeker", vervolgt Ruud: "Energie en ruimtelijke ordening raken met elkaar verweven als gevolg van het in toenemende mate decentraal opwekken van energie. Decentrale energievoorzieningen zoals windmolens en PV-panelen krijgen een steeds groter effect op de ruimtelijke inrichting van Nederland. Dat vraagt om centrale regelgeving, om duiding van de mogelijkheden en onmogelijkheden.
Ruud: "Overigens ervaar ik in de samenleving slechts een beperkte mate van urgentie. Het Centraal Planbureau heeft onderzocht dat de energietransitie slechts 2% van de bevolking iets zegt. Mensen moeten het gevoel krijgen dat ze er iets mee winnen; comfort, besparingen. Dat triggert. Daar zijn voorbeelden voor nodig. Voorbeelden van slimme, innovatieve toepassingen. Zoals die app's waarmee je live ziet hoeveel je bespaart met de zonnepanelen op je dak."

Hoe energiezuinig wonen en leven jullie zelf?
Hanneke: "Ik heb zonnepanelen op mijn dak. Daarmee bespaar ik op mijn energierekening en het geeft een goed gevoel. Daarnaast laat ik niet onnodig verlichting aan en dergelijke. Je neemt je werk natuurlijk mee naar huis." Dat geldt ook voor Ruud, maar voor hem geen zonnepanelen: "In een appartement beslis je niet alleen en onze VVE is nog niet zover. Ook in die gesprekken merkte ik: het begint met comfort. Vanuit die insteek hebben we het energielabel van het complex sterk verbeterd dankzij nieuwe kozijnen, isolatie et cetera. Kijk je naar het midden- en kleinbedrijf dan zie je dat maatschappelijk verantwoord ondernemen ook een goede drijfveer is. Bedrijven die kiezen voor een energieneutrale bedrijfsvoering of een energiezuinig vervoersplan zijn mooie voorbeelden."

Welke bijdrage kan EBN leveren aan de transitie?
Hanneke: "De nieuwe missie van EBN sluit goed aan bij de opgave waar we voor staan. En het eerste resultaat is er al: het Masterplan Ontmanteling en Hergebruik. De komende maanden worden cruciaal voor het slagen hiervan. Het commitment dat door de E&P industrie voorzichtig is gegeven moet nu concreet worden. EBN speelt daarbij een sleutelrol als de partij die op basis van vertrouwen inzicht krijgt in de bedrijfsspecifieke data van de operators. Het is een grote en kostbare operatie waarbij we ook als overheid moeten zorgen dat het goed geregeld is."
Ruud: "Ik zie EBN ook als de partij bij uitstek om verbinding te realiseren. Verbinding tussen disciplines, verbinding tussen industrie en overheid. Een mooi voorbeeld vond ik de bijeenkomst die EBN eind 2016 organiseerde met Vewin, Nogepa, het Ministerie van EZ en het Ministerie van I&M. Over disciplines heen, gericht op kennisdeling en verbinding.
Daarnaast speelt EBN een belangrijke rol in het initiëren, faciliteren en etaleren van onderzoeks- en voorbeeldprojecten. EBN mag wat mij betreft een bredere rol spelen als het gaat om de beeldvorming van aardgas en de transitie. Niet als zender, maar als partij die kennis en informatie deelt en laat delen."

'Nu is het moment aangebroken dat we met elkaar laten zien dat we het ook daadwerkelijk kunnen'

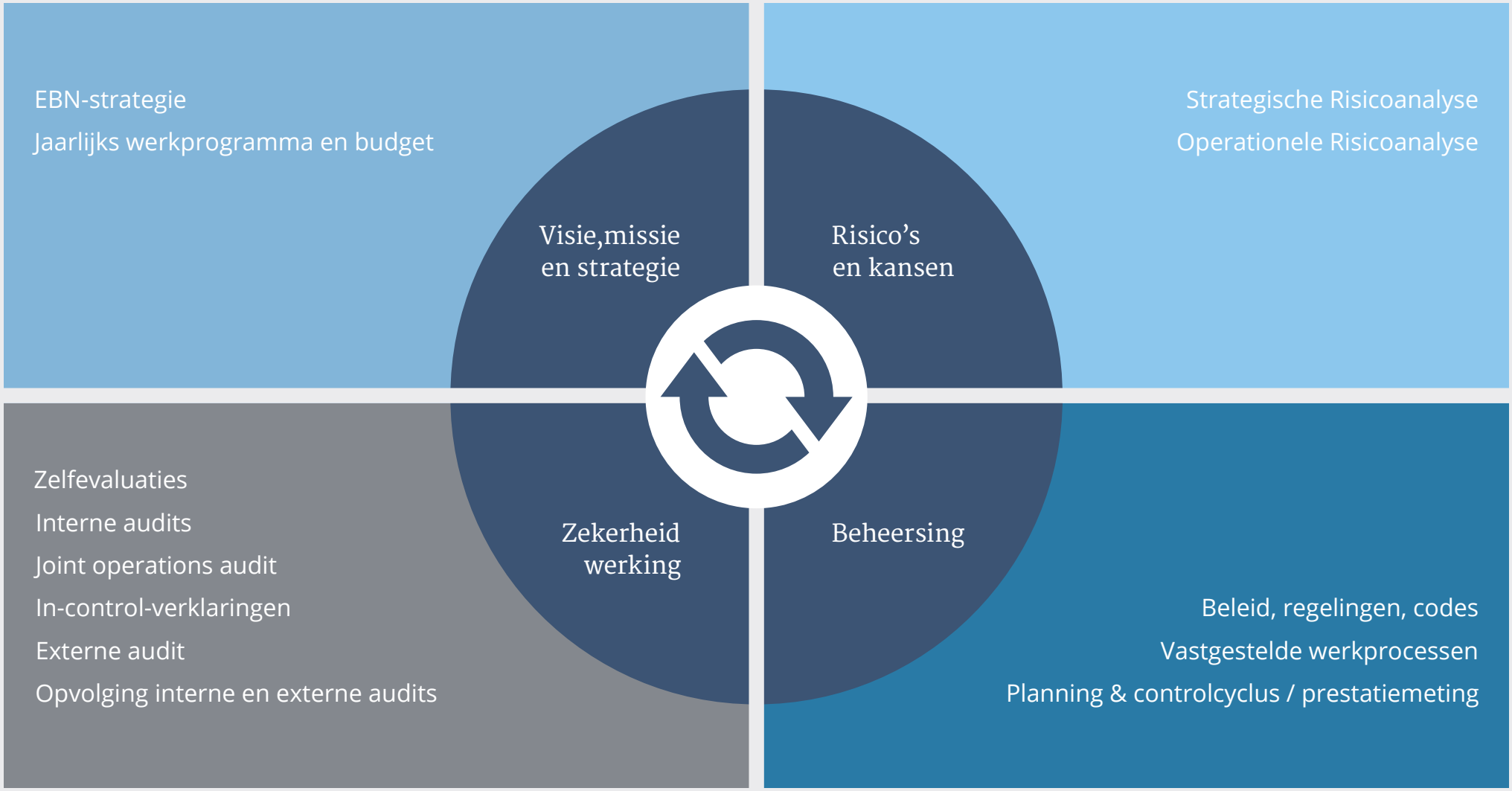
5. Governance en Risico

5.1 Risicomanagement

De veranderende omgeving is voor EBN aanleiding geweest om de strategie van EBN en ook het risicomanagementsysteem te herzien. We hebben een aantal cruciale elementen aangepast:

- De bepaling van nieuwe strategische risico's die de gewijzigde externe omgeving met zich meebrengt;
- De inschatting van de snelheid waarmee de risico's zich voor zouden kunnen doen;
- De beoordeling van de risicobereidheid van EBN;
- De bepaling en implementatie van additionele beheersmaatregelen op het gewijzigde risicoprofiel.

EBN-raamwerk met daarin de belangrijkste onderdelen per pijler voor risicomanagement



Het risicomanagementsysteem van EBN bestaat uit vier afzonderlijke pijlers, waarbinnen we verschillende activiteiten hebben benoemd die in samenhang worden uitgevoerd.

Het identificeren, beoordelen en beheersen van risico's helpt ons op een verantwoorde wijze doelstellingen te bereiken, te voldoen aan wet- en regelgeving en continu de beheersing van de risico's actief te monitoren en waar nodig in te spelen, bij te sturen en te verbeteren.

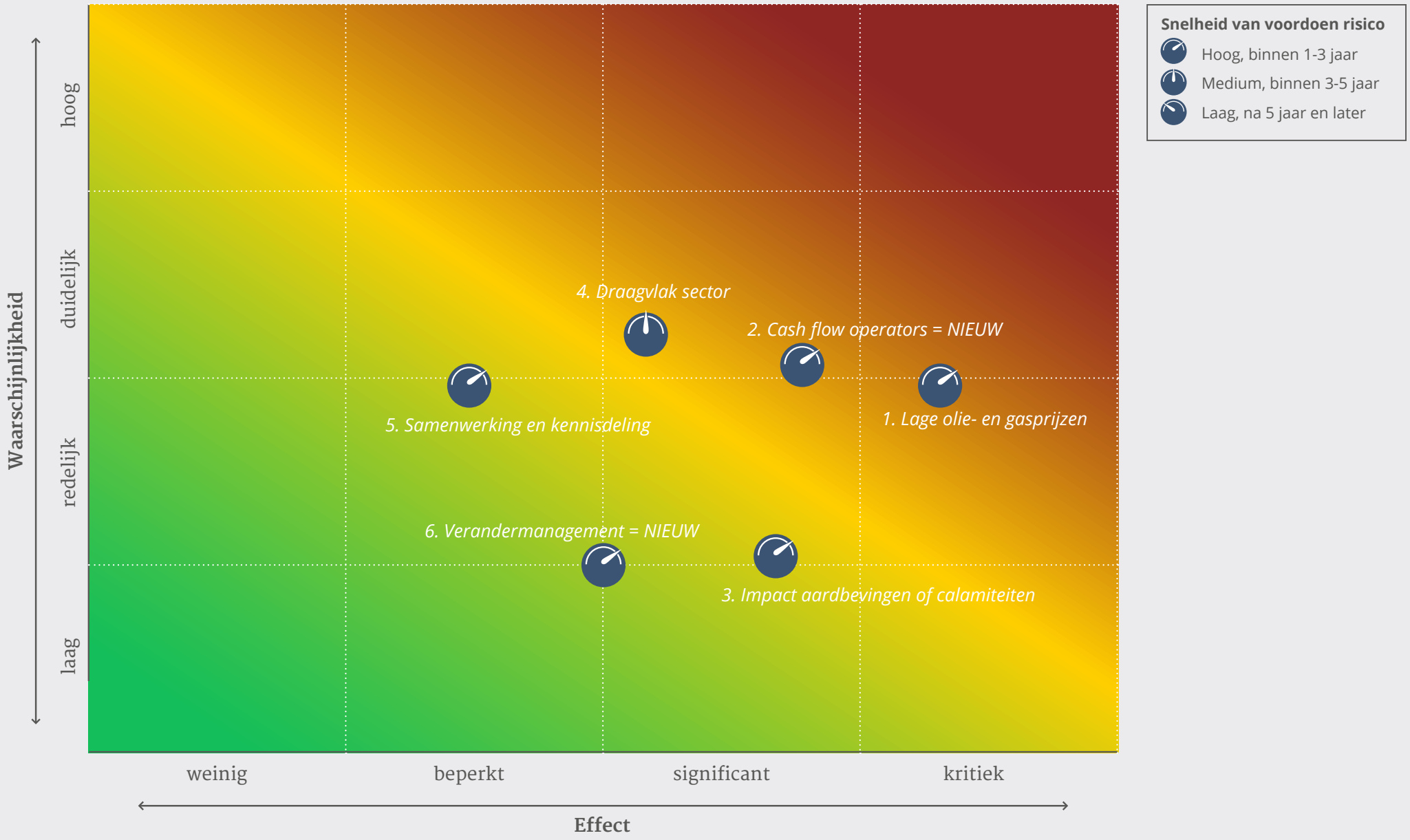
Om risico's effectief te kunnen beheersen ontplooien we verschillende activiteiten. Tijdens jaarlijkse sessies worden strategische risico's in het directieteam besproken, wat uitmondt in de Strategische Risico Analyse (SRA). Met de afdelingen worden jaarlijks strategische risico's gekoppeld aan afdelingsdoelstellingen, waar een Operationele Risico Analyse wordt opgesteld (ORA). Tijdens al deze sessies vindt een zelfbeoordeling plaats van de opzet en werking van de geïdentificeerde beheersmaatregelen, op basis waarvan actiehouders binnen de afdelingen worden aangewezen en afdelingsdoelstellingen en KPI's worden bijgesteld. Risicomanagement is daardoor een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van EBN.

De beheersing van risico's vindt daarnaast doorlopend plaats aan de hand van de planning- en controlecyclus, op basis van vastgesteld beleid, (werk)processen en door individuele doelstellingen te koppelen aan het beheersen van risico's.

Medewerkers zijn de belangrijkste succesfactor voor een effectief risicomanagementsysteem. Om het risicobewustzijn te vergroten, betrekken we medewerkers van alle niveaus bij ORA-sessies. Tevens draagt dit bij aan het verstevigen van een professioneel kritische houding binnen EBN. We streven naar een juiste balans tussen structuurelementen en cultuuraspecten zoals ongeschreven regels, gedrag, saamhorigheid en beleving binnen de organisatie.

Binnen de planning- en control cyclus hanteert EBN een systematiek voor prestatiemeting. Deze is in 2013 ingevoerd en in 2016 herijkt. We werken met rapportages waarin we aan de hand van vastgestelde prestatie-indicatoren de prestaties van de samenwerkingsverbanden, de interne technische activiteitenplannen en de afdelingen periodiek effectief volgen. Hiermee meten we tevens de voortgang van geplande activiteiten op deze gebieden. De directie volgt de prestaties van EBN als geheel op basis van maandelijkse rapportage en stuurt waar nodig bij. De verschillende rapportages worden op regelmatige basis in de diverse organisatieonderdelen besproken en intern gepubliceerd.

Risico's rekening houdend met bestaande beheersmaatregelen



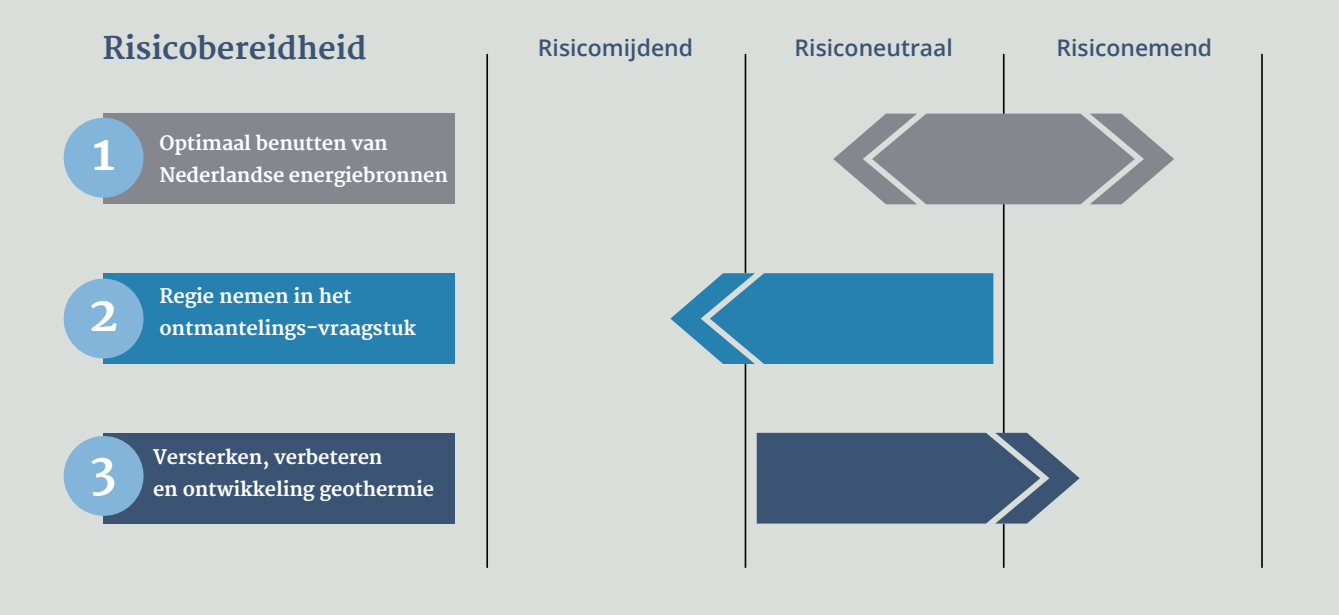
5.2 Risico's

Bij het identificeren van toprisico's neemt EBN haar strategische doelstellingen als uitgangspunt. Hieronder koppelen we de geïdentificeerde risico's aan de strategische thema's.

5.2.1 Risicobereidheid

We hebben per strategisch thema onze risicobereidheid bepaald. Deze risicobereidheid geldt voor alle risico's die zijn gekoppeld aan het betreffende thema. De mate waarin EBN bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar doelstellingen verschilt per strategisch thema. De vastgestelde risicobereidheid geldt voor alle risico's die aan een thema zijn gekoppeld. De risicobereidheid van EBN is in beginsel risiconeutraal. Omdat risico's zijn gekoppeld aan meerdere strategische thema's, geven wij een toelichting indien er een afwijkende risicobereidheid geldt voor specifieke risico's.

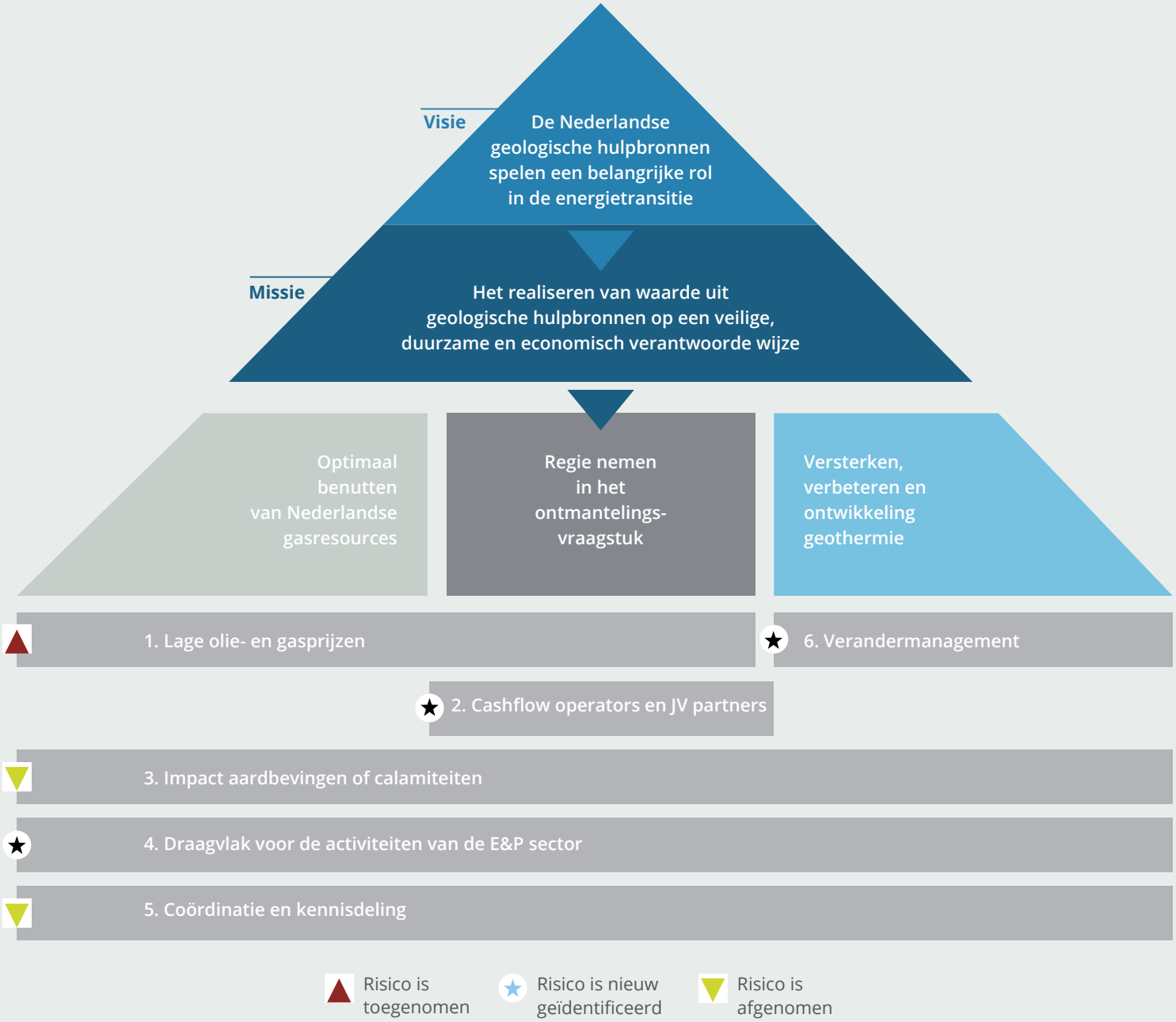
Een belangrijke taak van EBN is het stimuleren van operators om het ondergrondse potentieel van Nederland optimaal te benutten. E&P activiteiten hebben relatief hoge inherente technische risico's. Daarnaast zijn de laatste jaren de niet technische risico's gegroeid. Niet technische risico's zijn risico's die ontstaan door interactie met de omgeving en belanghebbenden. Het afwegen van alle risico's en op een verantwoorde manier met deze risico's omgaan is inherent aan deze taak. We houden hierbij rekening met de veiligheid, gezondheid en het milieu. Afhankelijk van de situatie is EBN bereid minder of meer risico's te nemen. NOV management activiteiten en portofolio benadering spelen hierbij een belangrijke rol. Om deze redenen is de risicobereidheid van EBN op dit thema tussen risiconeutraal en risiconemend. Voor risico '3. Impact aardbevingen of calamiteiten' gekoppeld aan dit thema geldt een afwijkende risicobereidheid, voor dit risico neemt EBN een risicomijdende houding aan.



Vanwege een toenemend aantal ontmantelings-verplichtingen op de Noordzee in de komende jaren is het voor EBN zaak om hier een voortrekkersrol in te nemen. Vanwege het opkomende doch dringende karakter van het thema is de risicobereidheid risiconeutraal met als doel in de toekomst de risico's te beperken.

EBN speelt ook een rol in de dialoog rondom de energietransitie: ze is een beleidsdeelneming en beschikt over ruime kennis van en ervaring in het ondernemen in de ondergrond. Bijdragen aan het versterken, verbeteren en ontwikkelen van nieuwe energiebronnen zoals geothermie is een nieuwe strategische prioriteit van EBN. Hierdoor is de risicobereidheid voorlopig nog risico-neutraal met als doel meer risiconemend te worden indien dit past binnen het beleid dat de overheid aan het ontwikkelen is rond de energietransitie.

Wij kiezen ervoor om onze belangrijkste, strategische, risico's toe te lichten in dit hoofdstuk. Financiële risico's zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Beleid om financiële risico's te beheersen op pagina 105'. Operationele risico's en risico's op het gebied van compliance zijn opgenomen in onze Operational Risk Assessment (ORA) die EBN periodiek uitvoert. De risicobereidheid voor financiële en operationele risico's is neutraal tot risiconemend conform de praktijk in de olie & gasindustrie. Voor compliance risico's is deze risicomijdend.


Visie
De Nederlandse geologische hulpbronnen spelen een belangrijke rol in de energietransitie
Missie
Het realiseren van waarde uit geologische hulpbronnen op een veilige, duurzame en economisch verantwoorde wijze
Optimaal benutten van Nederlandse gasresources
Regie nemen in het ontmantelings-vraagstuk
Versterken, verbeteren en ontwikkeling geothermie
1. Lage olie- en gasprijzen
6. Verandermanagement
2. Cashflow operators en JV partners
3. Impact aardbevingen of calamiteiten
4. Draagvlak voor de activiteiten van de E&P sector
5. Coördinatie en kennisdeling
Risico is toegenomen
Risico is nieuw geïdentificeerd
Risico is afgenomen

5.2.2 Toelichting risico's en beheersing

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste strategische risico's van EBN toegelicht. Financiële risico's zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Beleid om financiële risico's te beheersen' op 105. Operationele risico's en risico's op het gebied van compliance zijn opgenomen in de overige hoofdstukken.

Risico	Wat is het risico?	Hoe EBN het risico beheerst
1. Lage olie- en gasprijzen	Het risico is dat structureel lage olie- en gasprijzen of zelfs verdere daling van de olie- en gasprijzen het investeringsklimaat negatief beïnvloeden. Investeringen en/of onderhoud werkzaamheden worden uitgesteld waardoor het ondergrondse potentieel van Nederland niet volledig benut en infrastructuur sneller veroudert. Lage prijzen en onzekerheid over wanneer prijzen weer zullen stijgen, kunnen zowel de huidige operators als potentiele nieuwe partijen ontmoedigen om in Nederland te investeren. Uiteindelijk kan dit resulteren dit in een lagere omzet voor EBN, minder inkomsten voor de staat en kan dit zelfs tot bijzondere waarde verminderingen leiden.	• EBN heeft het Ministerie van Economische Zaken in 2016 geadviseerd over betreffende fiscale maatregelen. Daarnaast stimuleren we kennisdeling, bijvoorbeeld via het organiseren van workshops op het gebied van low cost development, zetten we ons NOV management in om operators te beïnvloeden en brengen we de OPEX Offshore benchmark uit. • EBN voert eigen studies uit die bijdragen aan het optimaal benutten van de Nederlandse ondergrond. Deze studies worden uitgevoerd op zes verschillende thema's: Exploratie, Tight Gas, Mature Fields, Ontmanteling en hergebruik, Infrastructuur en Geothermie. Voor alle thema's is een meerjarendoelstelling en actieplan vastgelegd. EBN draagt hiermee bij aan de toekomstbestendigheid van operators.
2. Cashflow operators	Als gevolg van de structureel lage olie- en gasprijs ontstaat het risico dat joint venture partners niet aan hun lange termijn verplichtingen kunnen voldoen. Met name de beschikbaarheid van de cashflow om verplichtingen ten aanzien van ontmanteling van oude infrastructuur daadwerkelijk te betalen, staat onder druk. Hierdoor ontstaat het risico van suboptimale uitvoering van de opruimverplichting zowel technisch als financieel.	• EBN beoordeelt op continue basis de kredietwaardigheid van haar joint venture partners. Dit zorgt voor een goed inzicht in de financiële draagkracht van de partners. In 2016 heeft dit bij gedragen aan een verhoogd inzicht en tijdige signalering. • EBN neemt de regie in de ontmanteling en het hergebruik van infrastructuur. De eerste stap die hierin is genomen is het "masterplan decommissioning and re-use". De samenwerkingsfrequentie met operators, SodM en EZ is geïntensiveerd om continu de voortgang van de uitvoering van het masterplan te bespreken en mogelijke verbeteringen door te voeren. Hierdoor zijn in 2016 de eerste stappen gezet in het structureren van de ontmanteling en het hergebruik van infrastructuur.

Risico	Wat is het risico?	Hoe EBN het risico beheerst
3. Impact aardbevingen of calamiteiten	Tijdens de operaties van onze partners kunnen aardbevingen en andere calamiteiten optreden. Andere calamiteiten omvatten onder andere lekkages en veiligheidsincidenten. Het risico veroorzaakt tevens maatschappelijke weerstand tegen onze activiteiten.	• Vanwege de bevingen in Groningen is er een productiebeperking ingesteld. Deze productiebeperking is vertaald in een productieprofiel waarin is vastgelegd wanneer, waar en hoeveel gas er mag worden geproduceerd. Er is binnen EBN een technisch projectteam Groningen dat o.a. studies doet over lange termijn mitigatie van dit risico. Deze studies worden uitgebracht in het grote geheel van studies door o.a. NAM. KNMI, SodM, TNO. Uiteindelijk dragen deze studies bij aan een afgewogen productie niveau. • EBN heeft een technisch studieteam samengesteld dat onderzoek doet naar de lange termijn mitigatie van de effecten van aardbevingen. Dit team deelt de uitkomsten van de onderzoeken binnen de sector, hetgeen bijdraagt aan het vergroten van de kennis ter vermindering van (de impact van) de bevingen in Groningen. Dit draagt bij aan de lange termijn visie op gaswinning en het draagvlak hiervoor. • De communicatie rondom aardbevingen en calamiteiten is een essentieel onderdeel van de risicomitigatie. Om vanaf ontstaan van een calamiteit zo transparant mogelijk te zijn is er een communicatie- en actieplan dat er in voorziet welke procedures er moeten worden doorlopen. In 2016 heeft dit geleid tot een verbeterde transparantie op dit gebied.
4. Draagvlak sector	Door de sterk gestegen aandacht voor klimaatverandering alsmede door de recente aardbevingsproblematiek in, staat de reputatie van de E&P sector in Nederland onder druk. Het risico is dat de activiteiten van EBN en onze partners hierdoor worden beïnvloed zoals door productie beperkingen, lang lopende vergunningstrajecten, strengere wet- en regelgeving en de activiteiten omtrent productie en abandonnering.	• De herijking van onze strategie is gebeurd met actieve participatie en nauwe samenwerking tussen EBN en een brede groep stakeholders, zowel intern als extern. Dit verhoogt het draagvlak. • EBN stelt zich proactief op richting operators zodat ze ook als non-operator invloed heeft in de sector. Tijdens de herijking van de strategie is er een intensieve samenwerking en participatie geweest tussen EBN en haar stakeholders. Hier is ook de uitvoering uitgewerkt van het masterplan decommissioning and re-use. EBN onderzoekt in samenspraak met het Ministerie van Economische Zaken een versnelling van de strategische pijler “geothermie’. Met deze maatregelen vergroot EBN haar invloed in de sector. • Om transparantie over de activiteiten van de industrie te bieden rapporteren we in ons jaarverslag, het jaarlijkse rapport Focus on Dutch Oil and Gas en onze website over onze eigen activiteiten en die van onze partners. In 2016 draagt dit bij aan een verhoogde transparantie.

Risico	Wat is het risico?	Hoe EBN het risico beheerst
5. Samenwerking en kennis-deling	De olie- en gasindustrie heeft in tijden van stijgende kosten en dalende prijzen coördinatie en kennisdeling nodig op het gebied van kostenbesparing, ontmanteling en de energietransitie. Het risico is dat er onvoldoende coördinatie en kennisdeling vanuit EBN en/of tussen de operators plaatsvindt waardoor er inefficienties en onduidelijkheid ontstaan.	• EBN heeft een actieve participatie in conferenties en lezingen in binnen- en buitenland, in Joint Industry Projects en TKIs, thematische workshops met operators en stakeholders, Energy Academy Europe en duurzaamheidsproject zoals 'Gas meets Wind'. • EBN heeft voor meerdere thema's studies uitgevoerd en daarin een meerjarendoelstelling en actieplan vastgelegd. Ook stelt EBN het rapport BOON (benchmark OPEX Offshore NL), het masterplan decommissioning and re-use, duurzaamheidsrapport en een HSE benchmark op. Ook wordt gebruik gemaakt van een capex benchmark. • Daarnaast heeft EBN frequent overleg met NOGEPA en haar leden, is er een actieve deelname in KVGN en Gilde en worden er goede contacten onderhouden met de Universiteiten (o.a. Delft, Utrecht en Groningen. • Voor sterke en transparante communicatie over de energietransitie, zal in 2017 een app worden ontwikkeld, zal EBN haar website herzien, en is in 2016 een informatieve website (hoewerktgaswinnen.nl) gelanceerd. • Deze beheersmaatregelen dragen gezamenlijk bij aan een betere kennisdeling binnen de sector.
6. Verander-management	EBN heeft een uitdaging om de juiste balans te vinden tussen nieuwe thema's in de energiesector en de uitvoering van haar wettelijke taak. Strengere wet- en regelgeving als gevolg van klimaatverandering, alsmede de ontmantelingsgolf van bestaande installaties, brengen nieuwe vraagstukken met zich mee. Het risico daarvan is dat EBN onvoldoende in staat is om de organisatie aan te passen aan nieuwe omgeving.	• EBN is een onderzoek gestart naar de organisatie 'fit for purpose' met de herijkte strategie. Er is een opgeschoond en verbeterd trainings- en opleidingsbeleid voor EBN medewerkers in ontwikkeling over o.a. de energietransitie. Intern leggen wij de nadruk op het versterken van een professioneel kritische houding tegenover elkaar. Op kennisgebieden waar wij nog onvoldoende op zijn geëquipeerd, worden nieuwe medewerkers aangenomen met specifieke technische kennis. • Het klaarstomen van de EBN organisatie moet leiden tot een stevige en duidelijke rol in de sector waardoor de uitvoering van nieuwe trajecten als het 'masterplan decommissioning and re-use' en de ontwikkeling van geothermie effectief vorm kan krijgen. • Wij hebben de interne communicatie over onze rol in de sector en de herijkte strategie geïntensiveerd. Hiermee zorgen wij ervoor dat onze gehele organisatie dezelfde visie voor ogen heeft en wij intern bewustwording creëren over de veranderingen die op de sector en op ons afkomen. Om dit te bewerkstellingen hebben wij een communicatieprogramma opgesteld. • Deze beheersmaatregelen dragen gezamenlijk bij aan de toekomstbestendigheid van EBN.

Overige risico's 2015
In het jaarverslag 2015 hebben we een aantal risico's genoemd die in onze huidige analyse niet meer als dusdanig zijn benoemd. In onderstaande tabel geven we aan hoe we nu omgaan met deze risico's.

5.2.3 Reviews en audits

In 2016 zijn op basis van ons audit-jaarplan diverse interne audits uitgevoerd. Deze zijn gericht op het beoordelen van de kwaliteit en effectiviteit van belangrijke werkprocessen en op een aantal specifieke thema's binnen die werkprocessen.
Het betreft audits op het cash management proces, op het juridische risico rapportageproces en het proces voor het tot stand komen van nieuwe verkoop- en balanceringsovereenkomsten binnen EBN. Op basis van de bevindingen hebben we acties vastgesteld die zijn toegewezen aan eigenaren. De bevindingen worden aan de directie gepresenteerd en toegelicht. De belangrijkste daarvan worden eveneens besproken met de auditcommissie van de raad van commissarissen. De directie volgt de uitvoering van de acties op kwartaalbasis.

Naast de interne audits heeft EBN ook in 2016 via de zogenoemde 'joint operations audit' een financiële audit uitgevoerd op de kosten die in het kader van de diverse samenwerkingsverbanden aan onze organisatie worden doorbelast. De bevindingen van de joint operations audit zijn besproken met de partners. Waar nodig worden aanpassingen doorgevoerd.

Tevens vindt jaarlijks een externe review van het proces voor de vaststelling van de olie- en gasreserves en resources plaats. Hierbij wordt een gedetailleerde review op negen velden uitgevoerd die materiele wijzigingen hebben ondergaan en/of materieel zijn in de portfolio van EBN. De aanbevelingen uit de review worden geïmplementeerd en opgevolgd om een continue verbetering van dit proces te borgen.

5.2.4 In-Control verklaring

De directie is verantwoordelijk voor adequate interne risicobeheersingssystemen en voor het beoordelen van de effectiviteit ervan. De werkelijke bedrijfsprestaties zijn in het boekjaar periodiek vergeleken met de goedgekeurde plannen en budgetten en besproken tijdens de directievergadering. De directie verklaart dat de systemen met betrekking tot de financiële verslaggevingsrisico's gedurende het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Overige risico's 2015

Risico	Beoordeling
Te weinig potentiële resources, en verdwijnen infrastructuur	De kans bestond dat dit risico zich zou voordoen. De afgelopen jaren hebben echter laten zien dat dit risico structureel is, waarmee het een van de drijvers is geworden achter de strategieherziening van EBN. Dit risico komt daarom terug in de trend Energietransitie, beschreven op pagina 20.
Ongunstige concurrentie positie gas	De kans bestond dat dit risico zich zou voordoen. De afgelopen jaren hebben echter laten zien dat dit risico structureel is, waarmee het een van de drijvers is geworden achter de strategieherziening van EBN. Dit risico komt daarom terug in de trend Energietransitie, beschreven op pagina 20.
Inzet en beveiliging van IT systemen	Voor dit risico zijn in 2015 en 2016 beheersmaatregelen genomen waardoor het netto risico niet meer als noemenswaardig wordt beoordeeld. Voor dit risico is het beveiligingsbeleid grondig aangepast en is de interne communicatie verstevigd omtrent bewustwording op IT-security en cybercriminaliteit.
Onvoldoende kennis en ervaring medewerkers	Dit risico wordt niet als noemenswaardig beoordeeld in de huidige analyse. Op gebieden waar EBN naar eigen inzicht onvoldoende kennis en ervaring in huis had, hebben medewerkers gerichte opleidingen gevolgd of zijn nieuwe medewerkers aangetrokken. Deze gebieden zijn geothermie, drilling en abandonneren van infrastructuur. De arbeidsmarkt voor technische medewerkers is ook veel minder gespannen dan enkele jaren geleden, waardoor eventuele werving van andere nieuwe medewerkers eenvoudiger is.

5.3 Corporate governance

Aandeelhouder

Algemeen

EBN is een besloten vennootschap met de Nederlandse Staat als enige aandeelhouder. Het beheer van de aandelen is ondergebracht bij het Ministerie van Economische Zaken. EBN is een beleidsdeelneming. Het aandeelhouderschap en de rol van beleidsmaker berusten bij hetzelfde ministerie.

Het geplaatst en volgestort kapitaal van EBN bedraagt EUR 128.137.500 en is verdeeld in 284.750 gewone aandelen met een nominale waarde van EUR 450 per aandeel.

De aandeelhouder benoemt de directeur en de commissarissen van EBN. De raad van commissarissen doet aan de aandeelhouder een voordracht voor de benoeming van de directeur. De minister van Economische Zaken dient deze voordracht vooraf goed te keuren.

De aandeelhouder benoemt een commissaris op voordracht van de raad van commissarissen. De aandeelhouder benoemt uit de leden van de raad van commissarissen een voorzitter.
In de statuten van EBN is opgenomen dat de directeur voor bepaalde besluiten de voorafgaande goedkeuring van de RvC of van de aandeelhouder nodig heeft. Voor wat betreft de goedkeuring van de RvC verwijzen we naar pagina 76. De goedkeuring van de aandeelhouder betreft bijvoorbeeld:

- het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking of investeringen met een waarde van meer dan EUR 200 miljoen;
- het sluiten van het bedrijf of het opheffen van de vennootschap of van een dochtermaatschappij of van een belangrijk onderdeel van het bedrijf;
- besluiten van de directie over een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap, waaronder het nemen of afstoten van een substantiële deelneming in het kapitaal van een ander vennootschap en de overdracht van de onderneming aan een derde;

Aandeelhoudersvergadering

In april 2016 is de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering gehouden. De directeur, de Director Finance en de raad van commissarissen zijn bij deze aandeelhoudersvergadering aanwezig geweest.

Tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering worden in elk geval de volgende onderwerpen geagendeerd:

- de behandeling van het schriftelijk jaarverslag van de directie over de zaken van de vennootschap en het

gevoerde bestuur;
- de vaststelling van de jaarrekening en de bepaling van de winstbestemming;
- de decharge van de directie voor haar bestuur over het afgelopen boekjaar;
- de decharge aan de commissarissen voor hun toezicht over het afgelopen boekjaar.

De jaarrekening 2015 is vastgesteld en decharge is verleend aan de directie en de commissarissen.

Informeel overleg

Naast de aandeelhoudersvergadering voeren de aandeelhoudervertegenwoordigers van het ministerie en de Director Finance van EBN regelmatig informeel overleg: in 2016 vier keer. Dit informele overleg is bedoeld om de aandeelhouder tijdig alle relevante financiële informatie te verschaffen die de aandeelhouder nodig heeft voor de uitoefening van zijn bevoegdheden. De directie is verplicht de relevante informatie te verschaffen.

Ook met de beleidsmaker voeren we op regelmatige basis informeel overleg. Er zijn vaste overlegmomenten, zoals het strategisch overleg, het directieoverleg en het mijnbouw- en gasgebouwoverleg. In deze vaste overlegvergaderingen wisselen we informatie uit over ontwikkelingen binnen de beide organisaties, eventuele wijzigingen van het energiebeleid en relevante ontwikkelingen op het gebied van de taken en activiteiten van EBN. Naast leden van het directieteam zijn bij deze overleggen ook andere medewerkers van EBN aanwezig. Bij het strategisch overleg is de voorzitter van de raad van commissarissen aanwezig.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen is belast met het toezicht op het (maatschappelijke) beleid van de directie en de algemene gang van zaken binnen EBN en staat waar nodig en gewenst de directie met raad bij. Op haar beurt voorziet de directie de raad van alle benodigde en relevante informatie zodat de raad optimaal invulling en uitvoering kan geven aan zijn taken en verantwoordelijkheden. In de statuten van EBN is opgenomen dat de directie voor bepaalde besluiten de voorafgaande goedkeuring van de raad nodig heeft, bijvoorbeeld bij:
- het vaststellen en wijzigen van het exploitatiebudget en het investerings- en financieringsplan;
- het aanstellen van procuratiehouders;
- het verrichten van (des)investeringen;
- het verrichten van andere rechtshandelingen met een waarde van meer dan EUR 50 miljoen.

Evenwichtige verdeling van de zetels van de raad van commissarissen

De samenstelling van de raad van commissarissen is in 2016 gewijzigd door de benoeming van mevrouw Kneppers-Heijnert en de heer Huijskes per 1 januari 2016. Met de benoeming van mevrouw Kneppers-Heijnert komt het percentage vrouwelijke commissarissen op 20. De raad streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen. Het verslag van raad van commissarissen staat op bladzijde 72 van dit jaarverslag.

Directie

De directie van EBN bestaat uit één statutair directeur. De directie is verantwoordelijk voor het algemene beleid en de strategie met het bijbehorende risicoprofiel van de onderneming. De directie is tevens verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de resultaatsontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Waar nodig legt de directie besluiten ter goedkeuring voor aan de aandeelhouder of aan de raad van commissarissen. Daarnaast draagt ze zorg voor een goed werkend intern risicobeheersing- en controlesysteem.

Directieteam

De directie wordt bijgestaan door drie titulaire directeuren die samen met de statutair directeur het directieteam vormen. De statutair directeur is de voorzitter van het directieteam. Het huidige directieteam bestaat naast de statutair directeur Jan Willem van Hoogstraten (CEO) uit de volgende personen: de heer Starink (Director Asset Management), de heer Scheffers (Director Technology) en de heer Boekelman (Director Finance). Het organogram is weergegeven op bladzijde 9.

Per 1 maart 2016 is op voordracht van de raad van commissarissen de heer Van Hoogstraten door de aandeelhouder als CEO benoemd. Van 1 november 2015 tot 1 maart 2016 heeft de heer Boekelman, naast zijn functie van Director Finance, de positie van CEO ad interim vervuld.

In het directiereglement is opgenomen hoe de taken binnen het directieteam zijn verdeeld. Het directieteam functioneert vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Binnen die gezamenlijke verantwoordelijkheid is er een taakverdeling naar functionele gebieden. Deze specifieke taakverdeling is schriftelijk vastgelegd. De taakverdeling is tijdelijk gewijzigd geweest door de aanwijzing van de heer Boekelman als ad interim CEO (in de periode van 1 november 2015 tot 1 maart 2016). De taakverdeling is in de loop van 2016 geactualiseerd en deze geactualiseerde versie is ook met de raad van commissarissen besproken.

Elk lid van het directieteam heeft binnen zijn eigen werkgebied de verantwoordelijkheid voor de voorbereiding van beleidsaangelegenheden en besluiten. Na besluitvorming binnen het directieteam zorgen de leden van het directieteam voor de tijdige uitvoering van de genomen besluiten. Het directieteam vergadert in beginsel elke twee weken.

In het jaarverslag geeft de directie een beschrijving van de voornaamste risico's die zijn gerelateerd aan de strategie van EBN en de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van EBN. De directie geeft ook aan welke significante wijzigingen zijn aangebracht en welke belangrijke verbeteringen zijn voorgenomen. Voor de beschrijving hiervan zie pagina 53.

Bezoldiging
De aandeelhouder stelt het beleid voor de bezoldiging van de directie vast. Binnen de kaders van dat beleid bepaalt de raad van commissarissen de daadwerkelijke beloning van de directie, inclusief de variabele beloning van de directie. In het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt de beloning van de directie toegelicht.

Governancetabel
In de governancetabel in bijlage 9.3 zijn van de directie en de raad van commissarissen de volgende gegevens opgenomen: leeftijd, nevenfuncties, termijnen, profielen/specifieke kennis en taak binnen EBN.

Belangenverstrengeling

EBN onderschrijft het principe II.3 van de Corporate Governance Code (zie hieronder 'Toepassing Corporate Governance Code') dat elke vorm en schijn van

belangenverstrengeling tussen de vennootschap en de directie dient te worden vermeden. De statuten en het directiereglement bevatten een regeling over (potentieel) tegenstrijdige belangen tussen de directie en de vennootschap. Elk (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is, dient onmiddellijk aan de voorzitter van de raad van commissarissen te worden gemeld. Er zijn in 2016 geen meldingen gedaan door de directie.

Externe accountant

De aandeelhouder benoemt de externe accountant, waarbij de raad van commissarissen een voordracht kan doen. De aandeelhouder heeft in 2015 op voordracht van de raad van commissarissen PwC als accountant benoemd voor de jaren 2016, 2017 en 2018 (met een verlengingsmogelijkheid voor 2019).

Toepassing Nederlandse Corporate Governance Code

EBN hecht grote waarde aan een goed ondernemingsbestuur ('corporate governance'). Om die reden onderwerpt EBN zich vrijwillig aan de principes en 'best practice'-bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code (voor zover deze toepasbaar zijn op EBN). Hiermee volgt EBN het beleid van de overheid ten aanzien van staatsdeelnemingen en de Code. De Nederlandse Corporate Governance Code en informatie hierover zijn te vinden op: http://commissiecorporate-governance.nl. EBN heeft in een rapport per principe en best practice-bepaling uiteengezet hoe EBN deze toepast. Dit implementatierapport is te vinden op: www.ebn.nl/ebn-over/corporate-governance/.

De raad van commissarissen heeft het implementatierapport in 2016 besproken en geconstateerd dat EBN nog niet aan alle bepalingen voldoet. Een aantal bepalingen had betrekking op het reglement van de raad van commissarissen. Het reglement is in september 2016 aangepast, zodat de naleving van de code corporate governance hiermee is verbeterd.

5.3.1 Integriteit

Gedragscode, klachtencommissie en vertrouwenspersoon

Waar we extern hechten aan transparantie en duidelijkheid, geldt dat ook binnen de muren van onze organisatie. Integriteit is één van de duurzaamheidsthema's van EBN. De aandachtsgebieden die EBN bij het thema integriteit onderscheidt zijn: mensenrechten, non-discriminatie, anti-corruptie, mededinging en transparantie. EBN geeft onder andere invulling aan haar streven om op integere en verantwoorde wijze te handelen door middel van haar gedragscode. De gedragscode is op alle medewerkers van toepassing en voor allen

toegankelijk. Deze vormt een leidraad bij het maken van persoonlijke keuzes en het nemen van individuele beslissingen. Daarnaast gebruiken we de gedragscode om het daadwerkelijke gedrag van onze onderneming en onze medewerkers te toetsen. In 2016 heeft EBN intern een anti-corruptie training gehouden om het bewustzijn van de medewerkers hierover te vergroten, 91 procent van onze medewerkers heeft daadwerkelijk deze training gevolgd. De gedragscode is op dit onderdeel uitgebreid. Om de naleving van het mededingingsrecht te waarborgen worden op regelmatige basis trainingen gegeven.

Als medewerkers interne klachten hebben, kunnen ze hiermee terecht bij een vertrouwenspersoon of bij de klachtencommissie. De klachtencommissie heeft in 2016 geen klachten ontvangen of in behandeling genomen. De vertrouwenspersoon heeft in 2016 met twee medewerkers gesprekken gevoerd. De gedragscode is beschikbaar op: www.ebn.nl/ebn-over/corporate-governance.

EBN heeft in 2016 haar inkoopbeleid geëvalueerd en herzien. Het EBN inkoopbeleid heeft als algemene doelstellingen het verminderen van inkoopkosten, het verminderen van toeleveringsrisico's, het verhogen van product- en leverancierskwaliteit en het verbeteren van de inkoopfunctie. Het inkoopbeleid is gebaseerd op de volgende inkoopvisie: 'EBN gaat op professionele wijze om met inkoop en leveranciers. EBN koopt in tegen de juiste prijs/kwaliteit verhouding, tegen beheerste risico's op een transparante wijze. Tegenover (potentiële) leveranciers wil EBN een betrouwbare en zorgvuldige partner zijn, die eerlijke en gelijke kansen biedt.' Coördinatie van de inkoop gebeurt door een inkoopmanager en voor de inkopen geldt afhankelijk van de financiële waarde een inkooptabel. Als onderdeel van het inkoopbeleid hanteert EBN algemene inkoopvoorwaarden. Deze worden zo veel mogelijk van toepassing verklaard op de goederen of diensten die EBN zelf inkoopt. Deze inkoopvoorwaarden zijn te vinden op de website onder https://www.ebn.nl/ebn-publicaties/juridisch/. Indien een leverancier niet conform deze inkoopvoorwaarden handelt, wordt hij hierop actief aangesproken.

Klokkenluidersregeling

Op basis van de klokkenluidersregeling kunnen medewerkers vermeende misstanden in de onderneming melden aan de directie of aan de raad van commissarissen. In 2016 zijn er geen vermeende misstanden gemeld. De huidige klokkenluidersregeling is beschikbaar op: www.ebn.nl/ebn-over/corporate-governance/.

Internationale conventies en richtlijnen

EBN houdt zich als beleidsdeelneming vanzelfsprekend aan conventies en richtlijnen die de Nederlandse Staat onderschrijft, waaronder de OESO-richtlijnen voor internationale ondernemingen en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights.

Ante Frens
adjunct directeur van NAM

‘We hebben brains, kennis en inzicht nodig’

Ante Frens is adjunct directeur NAM en verantwoordelijk voor de corporate strategie inclusief de energietransitie. “Energie is van levensbelang. Dat kun je niet alleen aan de industrie overlaten. We hebben de overheid nodig om kaders te geven.”

Hoe ziet u de rol van NAM in de energietransitie?
“De energietransitie is een opgave waar we samen voor staan. Samen moeten we van A naar B met minder CO_2. Energiebesparing èn een andere energiemix met minder CO_2 zijn daarvoor cruciaal. Hoe die mix eruit gaat zien, is nog niet duidelijk, maar aardgas speelt in de route van A naar B een essentiële rol. Als NAM hebben we eerder een hoofdrol gespeeld in een transitie. Toen van steenkool naar aardgas. Nu we transformeren naar een duurzaam energiesysteem zie ik ook een belangrijke rol voor ons. We zijn onderdeel van de oplossing.”

Op welke manieren is NAM onderdeel van de oplossing?
“Als aardgasproducent zorgen we samen met andere aardgasproducenten dat het leven door kan draaien tijdens de transitie. Bovendien dragen we ook in die rol bij aan vermindering van de uitstoot van CO_2 door betere energie-efficiëntie van onze activiteiten. Zo liggen er op de Noordzee en op land tal van kansen om energiezuiniger te werken. Een aantal daarvan benutten we al. Een deel is nog in ontwikkeling. Maar neem bijvoorbeeld het aantal helikoptervluchten. Door de inzet van een werkschip hebben we het aantal vluchten sterk weten terug te dringen. In 2009 hadden we zeven helikopters in de lucht, nu nog twee. Ook het vereenvoudigen van de werkzaamheden op de platforms levert forse energie-besparingen op. We zijn hard op weg ons doel om in 2020 dertig procent energie efficiënter te werken te realiseren. Besparen klinkt misschien niet zo spannend of innovatief, maar draagt concreet bij aan het terugdringen van CO_2.

Daarnaast onderzoeken we voortdurend nieuwe kansen; nieuwe technieken en systemen, die nodig zijn om B te bereiken, ook door innovatief gebruik van bestaande mogelijkheden. Denk aan het injecteren van CO_2 of het door windenergie opwekken van waterstof

‘De energietransitie is een opgave waar we samen voor staan. Samen moeten we van A naar B met minder CO_2’

en methaan, en het opslaan van (groen) gas in leeg geproduceerde gasvelden op land en zee. Of het plaatsen van zonnepanelen op de locaties waar we gas produceren. De ruimte is er, de aansluiting op het elektriciteitsnetwerk ook en er staat al een hek om het terrein zodat er geen ongelukken kunnen plaatsvinden. Denk aan elektrificatie van platforms. Met meer windparken op zee wordt het rendabel om platforms via stroomkabels aan te sluiten op windparken. Het verbruik van de Nederlandse platforms komt overeen met zo’n vijf procent van het totale elektriciteitsverbruik in Nederland. Dat tikt dus aan. Een ander voorbeeld is geothermie. NAM wint op dit moment zelf geen aardwarmte, maar we zijn wel betrokken bij onderzoeksprojecten door actuele geologische gegevens te verstrekken. Zo dragen we bij aan een kansrijke duurzame energiebron.

Succesvol innoveren vraagt om experimenteren, maar wel op basis van een gedegen business case. Duurzaam Ameland is daarvan een mooi voorbeeld. Temeer omdat het niet alleen een perfecte proeftuin voor techneuten is, maar ook omdat je op Ameland het belang van sociaal draagvlak ervaart. Samen met de gemeente Ameland en een aantal andere bedrijven en kennisinstituten combineren we nieuwe en bestaande technieken en systemen om in 2020 een grotendeels duurzame energievoorziening te realiseren. Nu al brengt de duurzame energie Ameland in beweging. Het bedrijfsleven en de eilanders ontwikkelen initiatieven en het ecotoerisme krijgt een impuls. Dat zijn de mooiste win-wins.”

Van A naar B met minder CO_2. Hoe ziet u de rol van de overheid?

“De overheid moet kaders geven aan de route van A naar B. Hierbij horen maatregelen die zorgen dat de route kosteneffectief is, dat er maatschappelijk draagvlak is voor de veranderingen en dat er leveringszekerheid is. Daarnaast is het ook een taak van de politiek om te bepalen of, en van welke buitenlandse energie we afhankelijk willen zijn. Energie is van levensbelang. Dat kun je niet alleen aan de industrie overlaten.”

Speelt EBN een rol als het gaat om verduurzaming van de sector?

“Absoluut! De omvang van de uitdaging waar we voor staan is enorm. Met elkaar moeten we alternatieven ontwikkelen om CO_2 te reduceren en het licht aan te houden. Maar gaan we ineens van A naar B, dan is Nederland failliet. De Nederlandse economie is volgens McKinsey voor zo’n 11% afhankelijk van fossiele brandstoffen. We moeten onze economie en onze samenleving opnieuw uitvinden. Als we als NAM dit verhaal vertellen, is er altijd ruimte voor achterdocht. Er is behoefte aan een partij die opereert tussen overheid en industrie en in de sector onpartijdig is. Een partij die verbanden legt. EBN heeft de vereiste kwalificaties in huis om die rol te vervullen: veel en brede kennis en ervaring, voldoende capaciteit en in staat te participeren in innovatieve projecten die bijdragen aan vermindering van CO_2. Het staatsbelang met kennis van zaken in de gaten houden en knopen helpen doorhakken. Om als land in 2050 CO_2-arm te functioneren zijn brains, kennis en inzicht nodig, want de uitdagingen waar we met elkaar voor staan, kunnen we alleen samen realiseren.“

6. Verslag van de raad van commissarissen

6.1 Algemeen

De raad van commissarissen (de Raad) vervult de rol van werkgever naar de bestuurder en heeft als taak om toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen EBN. In dit verslag licht de Raad toe hoe ze haar toezicht heeft vormgegeven en de directie met advies ter zijde heeft gestaan.

Conform de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013 past EBN de Corporate Governance Code toe. In het hoofdstuk Corporate Governance en risicomanagement van dit jaarverslag wordt nader ingegaan op de toepassing van de Corporate Governance Code. In december 2016 is een herziene Code Corporate Governance gepubliceerd. EBN zal in het jaarverslag over 2017 rapporteren over de toepassing door EBN van deze herziene Code Corporate Governance (ervan uitgaande dat de Code in 2017 door het kabinet verankerd wordt in het Burgerlijk Wetboek).

6.2 Samenstelling van de Raad

In de samenstelling van de Raad is in 2016 een aantal wijzigingen opgetreden.

- Op voordracht van de Raad heeft de algemene vergadering van aandeelhouders met ingang van 1 januari 2016 mevrouw Kneppers-Heijnert en de heer Huijskes als commissarissen benoemd.

  Mevrouw Kneppers-Heijnert is hoogleraar bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en is voor de VVD lid van de Eerste Kamer geweest. Mevrouw Kneppers-Heijnert is voorgedragen voor het profiel 'communicatie/HRM'.

  De heer Huijskes is werkzaam geweest bij onder andere Shell en OMV, een olie- en gasmaatschappij met Oostenrijk als thuisbasis. De heer Huijskes is voorgedragen voor het profiel 'kennis van de olie- en gasindustrie'. Beide commissarissen zijn benoemd voor een periode van vier jaar.

- Met ingang van 1 maart 2017 is de heer De Vries als commissaris benoemd voor een periode van vier jaar.

  De heer De Vries is voorgedragen voor het profiel 'financieel-economisch'. De heer De Vries is werkzaam geweest bij Shell in diverse financiële en management functies. De heer De Vries volgt de heer Gratama van Andel op die zal aftreden tijdens de aandeelhouders-vergadering van 30 maart 2017. De Raad dankt de heer Gratama van Andel voor zijn langdurige en intensieve betrokkenheid bij EBN als commissaris, waarbij de kennis over de historie van EBN in DSM-verband onmisbaar was.

Voor alle vacatures in de Raad is gebruik gemaakt van de profielen uit de profielschets, zoals goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders in juni 2015. De profielschets is ook op de website van EBN gepubliceerd: https://www.ebn.nl/over-ebn/raad-van-comissarissen/.

In de profielschets is aangegeven over welke kenmerken de leden individueel en de Raad gezamenlijk dienen te beschikken. De Raad dient zodanig te zijn samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en elk deelbelang onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Bij de samenstelling van de Raad wordt rekening gehouden met de aard van de activiteiten van EBN, haar missie en doelstelling, de taakstelling van de Raad en de deskundigheid van de overige leden van de Raad.

De voorzitter van de Raad, de heer Van Oorschot, is het eerste aanspreekpunt voor de directie van EBN. De volledige Raad heeft een collegiale verantwoordelijkheid. Alle leden van de Raad zijn lid van de auditcommissie en de bezoldigingscommissie/selectie- en benoemings-commissie (hierna: remuneratiecommissie). In de governancetabel (bijlage 9.4) zijn het lidmaatschap en voorzitterschap van de Raad en de commissies weergegeven. Eén commissaris is één keer niet aanwezig geweest bij een telefonische vergadering. In de andere vergaderingen van de Raad zijn alle commissarissen in het jaar 2016 aanwezig geweest.

De leden van de Raad onderhouden geen andere zakelijke relaties met de vennootschap. Er is de Raad niet gebleken van enig tegenstrijdig belang tussen de vennootschap en leden van de Raad. De Raad voldoet aan de onafhanke-lijkheidscriteria zoals vermeld in de Corporate Governance Code.

De personalia, de actuele nevenfuncties van de leden van de Raad en het rooster van aftreden worden gepubliceerd op de website van de vennootschap onder Corporate Governance – raad van commissarissen (https://www.ebn.nl/over-ebn/raad-van-comissarissen/). Personalia, nevenfuncties, taak binnen EBN, aanstellingstermijnen en leeftijd is te vinden in de governancetabel bijlage 9.4.

6.3 Samenstelling van de directie

Per 1 maart 2016 is de heer Van Hoogstraten door de algemene vergadering van aandeelhouders als bestuurder benoemd. De voorafgaande benoemingsprocedure heeft de Raad in overleg met de aandeelhouder gevoerd en de ondernemingsraad is betrokken bij deze procedure. Gelijktijdig met de benoeming van de heer Van Hoogstraten heeft de aandeelhouder het bezoldigingsbeleid van de bestuurder vastgesteld. Met inachtneming van het bezoldigingsbeleid heeft de Raad de bezoldiging en de verdere arbeidsvoorwaarden van de heer Van Hoogstraten vastgesteld. De ondernemingsraad heeft advies uitgebracht over het bezoldigingsbeleid.

Vanaf 1 november 2015 tot 1 maart 2016 heeft de Raad de heer Boekelman aangewezen als tijdelijke CEO en bestond

het directieteam in deze periode uit drie personen. De Raad dankt de heer Boekelman voor zijn inzet in deze periode. Het directiereglement is tijdelijk op een aantal onderdelen herzien vanwege het terugtreden van de voormalige directievoorzitter. Met de benoeming van de heer Van Hoogstraten zijn deze tijdelijke wijzigingen geëindigd.

In het onderdeel Corporate Governance van dit jaarverslag wordt nader ingegaan op de samenstelling en taakverdeling van de directie.

6.4 Vergaderingen van de Raad

In 2016 is de Raad vijf keer bijeengekomen. Er is een telefonische vergadering geweest; drie vergaderingen vonden op het kantoor van EBN in Utrecht plaats; één vergadering is op een externe locatie gehouden vanwege een daarop volgend werkbezoek bij de winningslocatie Schoonebeek.

Naast de leden van de Raad zijn de leden van het directieteam van EBN bij deze vergaderingen aanwezig geweest. De externe accountant was aanwezig tijdens de eerste vergadering van 2016 waarin de jaarrekening en de jaarlijkse rapportage van de externe accountant over de administratieve organisatie en interne controle zijn besproken. Op verzoek van de Raad zijn er ook EBN medewerkers aanwezig geweest in een aantal vergaderingen om projecten toe te lichten waarbij deze medewerkers betrokken zijn. De Raad leert hierdoor de organisatie van EBN steeds beter kennen.

De Raad heeft in 2016 twee overlegvergaderingen van de directie en de ondernemingsraad bijgewoond. Naast deze overlegvergadering zijn er diverse contacten met de ondernemingsraad geweest, onder meer over de benoeming van de heer Van Hoogstraten.

6.5 Goedkeuringen door de Raad

De Raad heeft in maart het positieve advies van de auditcommissie over de jaarrekening 2015 overgenomen en heeft de aandeelhouder geadviseerd de jaarrekening over 2015 vast te stellen en decharge te verlenen aan de directie voor het gevoerde beleid voor het uitgeoefende toezicht.

6.6 Samenwerking EZ-EBN

EBN en het Ministerie van Economische Zaken hebben op regelmatige basis overleg met elkaar. Onderscheid wordt gemaakt tussen onderwerpen die het aandeelhouderschap betreffen en beleidsmatige energieonderwerpen. Over beide contacten informeert EBN de Raad. Aandeelhoudersonderwerpen in 2016 betroffen onder meer overeenstemming over het dividendbeleid en een bijbehorende statutenwijziging, die begin februari 2017 heeft plaatsgevonden.

De voorzitter van de Raad en de directievoorzitter hebben in 2016 op het Ministerie van Economische Zaken twee keer een het zogeheten strategisch overleg gevoerd met de directeur-generaal Energie, Telecom en Mededinging en andere medewerkers van het ministerie. Het strategisch overleg is gericht op informatie-uitwisseling en afstemming over strategische vraagstukken en ontwikkelingen op het terrein van het energiebeleid in het algemeen. Ook de (beleids)doelstellingen en prioriteiten van het ministerie en EBN voor het komende jaar worden in dit overleg besproken. De Raad hecht veel waarde aan een goede relatie met het ministerie; de bezoeken aan het ministerie acht de Raad van belang om de goede relatie te kunnen behouden.

Het eerste strategisch overleg is gevoerd met de heer Dierikx, voormalig directeur-generaal. Het tweede strategisch overleg is met de heer Gaastra gevoerd die in september 2016 is aangetreden als directeur-generaal.

6.7 Strategie EBN

Eind 2015 heeft de directie met de Raad gesproken over de strategie voor de lange termijn. In de eerste helft van 2016 zijn hiervoor een aantal werksessies gehouden. Leden van de Raad hebben deelgenomen in deze werksessies waarbij ook externe belanghebbenden aanwezig waren.

De Raad heeft de gewijzigde strategie goedgekeurd. Medewerkers van het Ministerie van Economische Zaken zijn betrokken geweest tijdens alle stadia van de herziening van de strategie. De voorzitter van de Raad en de directievoorzitter hebben de minister en SG geïnformeerd over de aanscherping van de strategische prioriteiten. De Raad verwijst naar bladzijde 13 voor de huidige strategie.

6.8 Besproken onderwerpen 2016

De directie heeft de Raad aan de hand van kwartaalverslagen geïnformeerd over de relevante ontwikkelingen binnen EBN. Deze kwartaalverslagen worden voorafgaand aan de kwartaalvergaderingen verzonden. De Raad besteedt in deze vergaderingen in elk geval aandacht aan maatschappelijke ontwikkelingen, de productie van gas, olie en condensaat in het betreffende kwartaal, de recente prijsontwikkelingen en de ontwikkeling van de omzet en nettowinst. Verder geeft EBN in haar kwartaalverslagen een overzicht van het niveau van de investeringen. In de kwartaalverslagen komen ook de ontwikkelingen in de samenwerkingsverbanden van EBN aan bod.

6.8.1 Aardbevingen Groningen

De Raad is in alle vergaderingen in 2016 geïnformeerd over de ontwikkelingen in Groningen, waaronder recente bevingen, schademeldingen en -afhandeling door NAM en de voorbereidingen voor het winningsplan 2016. Ook het instemmingsbesluit van de minister voor het winningsplan Groningen vanaf 1 september 2016 is aan de orde gekomen. EBN heeft de Raad geïnformeerd over een aantal juridische procedures waarin NAM en in een aantal procedures ook EBN, betrokken is ter vergoeding van schade als gevolg van aardbevingen in Groningen.

De Raad heeft in 2016 een gesprek gevoerd met de heer Alders als nationaal coördinator Groningen. De nationaal coördinator heeft onder meer een toelichting gegeven op het meerjarenprogramma dat gericht is op een aardbevingsbestendig en kansrijk Groningen.

Tijdens de vergaderingen van december 2016 is de heer Dessens aanwezig geweest, de voorzitter van de raad van commissarissen en tevens voorzitter van de raad van gedelegeerd commissarissen bij GasTerra en lid van EBN in het College van Beheer Maatschap. Het business plan van GasTerra voor 2017 is in deze vergadering besproken. De heer Dessens heeft in deze vergadering een uitgebreide toelichting gegeven en vragen van de Raad beantwoord.

6.8.2 Schoonebeek

De Raad is geïnformeerd over de problemen met de afvoer en injectie van water afkomstig uit Schoonebeek in andere gasvelden. De lekkages die zijn ontstaan, zijn door NAM in 2016 hersteld. Er is gekozen voor een voorlopige oplossing (pijp in pijp). De Raad heeft tijdens deze werkzaamheden een werkbezoek gebracht aan NAM en heeft daarbij ook een locatie bezocht waar deze werkzaamheden daadwerkelijk uitgevoerd werden. Na afronding van deze werkzaamheden heeft NAM in september de productie weer hervat.

In 2016 heeft NAM alvast een onderzoek laten uitvoeren naar een aantal mogelijke alternatieven voor de afvoer van productiewater uit Schoonebeek. Begin 2017 heefthet Ministerie van Economische Zaken een keuze gemaakt uit deze alternatieven.

6.8.3 Ontmanteling en hergebruik

In meerdere vergaderingen heeft EBN de Raad geïnformeerd over het verwijderen van infrastructuur en het masterplan dat in samenwerking met NOGEPA en andere partijen tot stand is gekomen. De Raad verwijst naar bladzijde 31; 35 van het jaarverslag voor verdere informatie.

6.8.4 Geothermie

Het Ministerie van Economische Zaken is een verkenning gestart naar een mogelijke rol van EBN in de versnelling van de ontwikkeling van geothermie als duurzame energiebron. EBN en EZ hebben een aantal workshops georganiseerd. De Raad verwijst naar bladzijde 33 van het jaarverslag voor verdere informatie.

6.9 Evaluatie directie en zelfevaluatie

De Raad heeft in 2016 buiten aanwezigheid van de directie het functioneren van de directie besproken. Tenminste een maal per jaar bespreekt de Raad buiten aanwezigheid van directie van EBN zijn eigen functioneren, de relatie tot de directie en de samenstelling en beoordeling van de directie. In deze bespreking komt ook aan de orde de opleiding van nieuwe commissarissen alsmede de opleidingsbehoefte van zittende commissarissen. Deze zelfevaluatie staat gepland voor de eerste helft van 2017 en zal uitgevoerd worden aan de hand van geanonimiseerde vragenlijsten.

6.10 Vergaderingen van de audit-commissie

De taken en werkwijze van de auditcommissie zijn vastgelegd in het 'Reglement van de Audit Commissie van de RvC'. Tot de taken van de auditcommissie behoren onder meer het houden van toezicht en controle op en het adviseren van de directie over de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen en het houden van toezicht op de financiële informatieverschaffing door de vennootschap.

De auditcommissie is in 2016 driemaal bijeengekomen. Naast de leden van de auditcommissie zijn bij deze bijeenkomsten ook de directievoorzitter, de director finance en de secretaris aanwezig geweest.

De auditcommissie heeft in de eerste vergadering onder andere aandacht besteed aan het jaarverslag, de jaarrekening en de accountantscontrole over het jaar 2015. In verband met de accountantscontrole over het jaar 2015 is tijdens deze bijeenkomst ook de externe accountant (EY) en mevrouw Malecki, manager accounting & reporting, aanwezig geweest. PwC is als opvolgend externe accountant als toehoorder bij deze vergadering aanwezig geweest. Het accountantsverslag is uitgebreid besproken met de accountant. Na de bespreking van de jaarrekening en het jaarverslag heeft de auditcommissie de Raad geadviseerd het jaarverslag over 2015 goed te keuren.

Daarnaast is het interne auditplan voor 2016 besproken. In 2016 zijn de volgende audits uitgevoerd: verkoop- en

balanceringsovereenkomsten, juridische risico rapportage en cash management. Op verzoek van de auditcommissie is ook een audit uitgevoerd naar de opvolging van de bevindingen uit interne audits.

In augustus vond een tweede (telefonische) RvC/AC vergadering plaats waarin de halfjaarcijfers zijn besproken.

In de derde vergadering van 2016 heeft de auditcommissie aandacht besteed aan de volgende onderwerpen: de overgang van EY naar PwC, het dividendbeleid, de herkapitalisatie van EBN Capital B.V. en de weighted average cost of capital (WACC). EBN hanteert voor het bepalen van de economische waarde van investeringsprojecten een rendementseis die is gebaseerd op de WACC. De WACC wordt jaarlijks vastgesteld en de uitkomst hiervan wordt met de auditcommissie besproken.

PwC als nieuwe accountant
De algemene vergadering van aandeelhouders heeft in 2015 aan PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. opdracht verleend voor het uitvoeren van de controle op de jaarrekening van EBN voor de boekjaren 2016-2019 met een verlengingsmogelijkheid voor de duur van één jaar. De werkzaamheden van PwC zijn in 2016 gestart.

Credit rating EBN
EBN heeft de Raad in 2016 geïnformeerd over de credit rating van EBN door Moody's en Standard & Poor's. Moody's heeft EBN per 6 juni 2016 de credit rating op Aaa/P-1 bepaald en Standard & Poor's per 24 juni 2016 op AA+/A-1, beide met het vooruitzicht 'stabiel'.

Verklaring directie
De Raad heeft de directie verzocht om over 2016 een verklaring aan de Raad af te geven ter ondersteuning van de gebruikelijke rapportages aan de directie. Deze verklaring heeft de directie afgegeven en dient ter ondersteuning van bepaling III.1.8 van de Corporate Governance Code. Conform deze bepaling heeft de Raad met de directie de volgende onderwerpen besproken: de strategie, de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming en de uitkomsten van de beoordeling door de directie van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Dit onderwerp wordt verder toegelicht in het hoofdstuk Corporate Governance en Risicomanagement.

6.11 Vergaderingen van de bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie

De taken en werkwijze van de bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie zijn vastgelegd in het 'Reglement van de Bezoldigingscommissie/Selectie- en benoemingscommissie van de RvC'. Tot de taken van deze commissie behoren onder meer het doen van een voorstel aan de Raad voor het te voeren bezoldigingsbeleid van de directie, het doen van een voorstel voor de bezoldiging van de directie en het opmaken van een remuneratierapport.

De bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie heeft in 2016 vier keer vergaderd in het bijzijn van de directie, de secretaris en de HR manager. In 2016 heeft de commissie zich bezig gehouden met onder meer het opstellen van het nieuwe bezoldigingsbeleid, het vaststellen van de te behalen doelstellingen voor EBN en voor het directieteam over 2017, de realisatie van de doelstellingen over 2016 voor EBN en het directieteam, het actualiseren van de taakverdeling van het directieteam en de werving en selectie van een nieuwe commissaris.

Gelijktijdig met de benoeming van de heer Van Hoogstraten heeft de algemene vergadering van aandeelhouders het bezoldigingsbeleid voor de directie vastgesteld. In het remuneratierapport wordt het bezoldigingsbeleid verder besproken.

6.12 Jaarrekening

De Raad heeft kennis genomen van het jaarverslag, de jaarrekening en de verklaring en management letter van de accountant PwC. De Raad kan zich met deze stukken verenigen en beveelt de algemene vergadering van aandeelhouders aan de jaarrekening overeenkomstig vast te stellen. De Raad adviseert de algemene vergadering van aandeelhouders decharge te verlenen aan de directie voor het gevoerde beleid en aan de Raad voor het uitgeoefende toezicht.

Raad van commissarissen, Utrecht, 13 maart 2017

De heer H.M.C.M. van Oorschot (voorzitter)
De heer A.H.P. Gratama van Andel (tot en met 30 maart 2017)
De heer J. Huijskes
Mevrouw E.M. Kneppers-Heijnert
De heer W.S. de Vries (vanaf 1 maart 2017)
De heer J.W. Weck

‘We kunnen koploper worden’

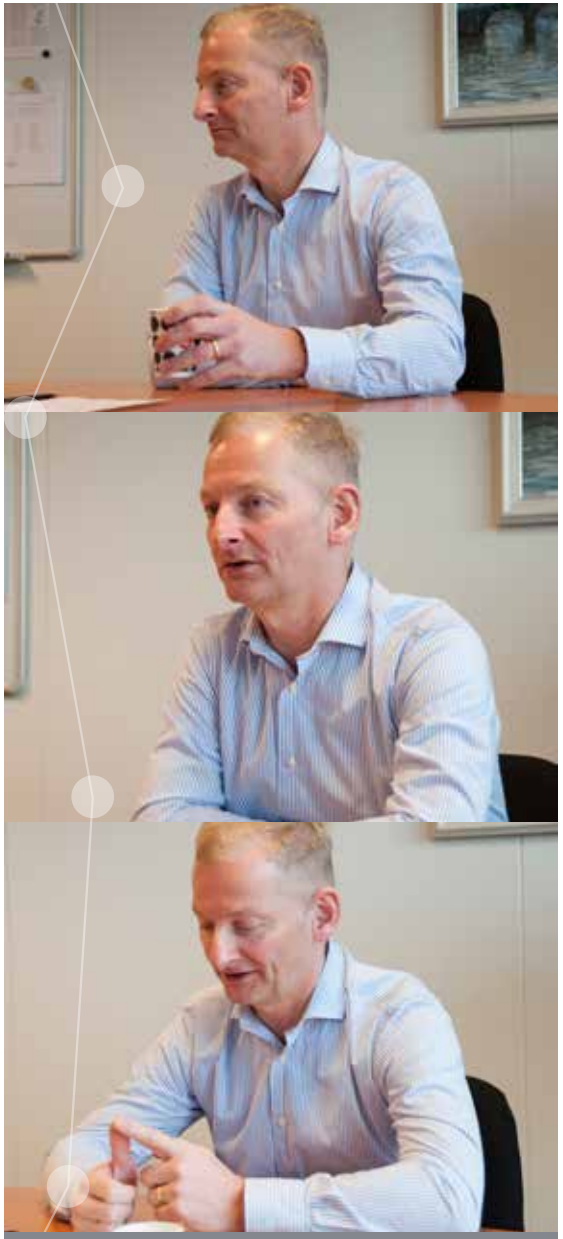
Bernard Reith is Operations Manager bij Total E&P Nederland BV en namens Nogepa betrokken bij het Masterplan Ontmanteling en Hergebruik. In dit plan staat beschreven hoe op een veilige, efficiënte en effectieve wijze de offshore infrastructuur van de Nederlandse olie- en gaswinning kan worden ontmanteld en waar mogelijk kan worden hergebruikt. Het Masterplan is een initiatief van EBN, en is in nauwe samenwerking met Nogepa, IRO en stakeholders tot stand gekomen.

Waarom een Masterplan Ontmanteling en Hergebruik?

“De productie op de Nederlandse Noordzee is nog in volle gang, maar deze activiteiten zijn eindig; De Energieagenda richt zich op de transitie naar een duurzame energievoorziening. Daarmee staan we ook voor de vraag: Wat te doen met de circa 155 platforms in het Nederlandse deel van de Noordzee? Er zijn al platforms die niet meer produceren en de komende twee decennia worden dat er alleen maar meer. Ontmantelen maakt weliswaar deel uit van de levenscyclus van een platform, maar brengt forse kosten met zich mee. Tegelijkertijd geldt dat ook niet producerende platformen veel geld kosten (onderhoud etc). Inzicht in de omvang en tijdspanne van de ontmantelingsopgave is noodzakelijk. Wanneer breekt voor welk platform het moment van ontmantelen aan? Wanneer en op basis van welke criteria wordt besloten dat de kraan wordt dichtgedraaid? Wanneer ga je over tot ontmanteling? Zijn er mogelijkheden voor hergebruik? Zo nee, hoe en door wie wordt de ontmanteling uitgevoerd? Hoe realiseren we dit zo kosteneffectief mogelijk? Zomaar een aantal vragen die aangeven dat een duidelijke strategie en draagvlak noodzakelijk zijn. Daarom is het goed dat er een masterplan ligt waarbij van meet af aan de stakeholders zijn betrokken.”

Hoe ziet het plan eruit? In welke fase zijn we?

“Het plan is gerealiseerd onder regie van EBN in nauwe samenwerking met onder meer Nogepa en IRO. We hebben een groot aantal stakeholders waaronder operators en NGO’s al in een vroeg stadium betrokken. Draagvlak is cruciaal. Breed trekken en tijdig betrekken is het uitgangspunt. Het plan kent een aantal fasen. In de eerste fase wordt een Nationaal Platform opgericht dat de ontmanteling faciliteert en coördineert. Ook wordt een database aangelegd zodat



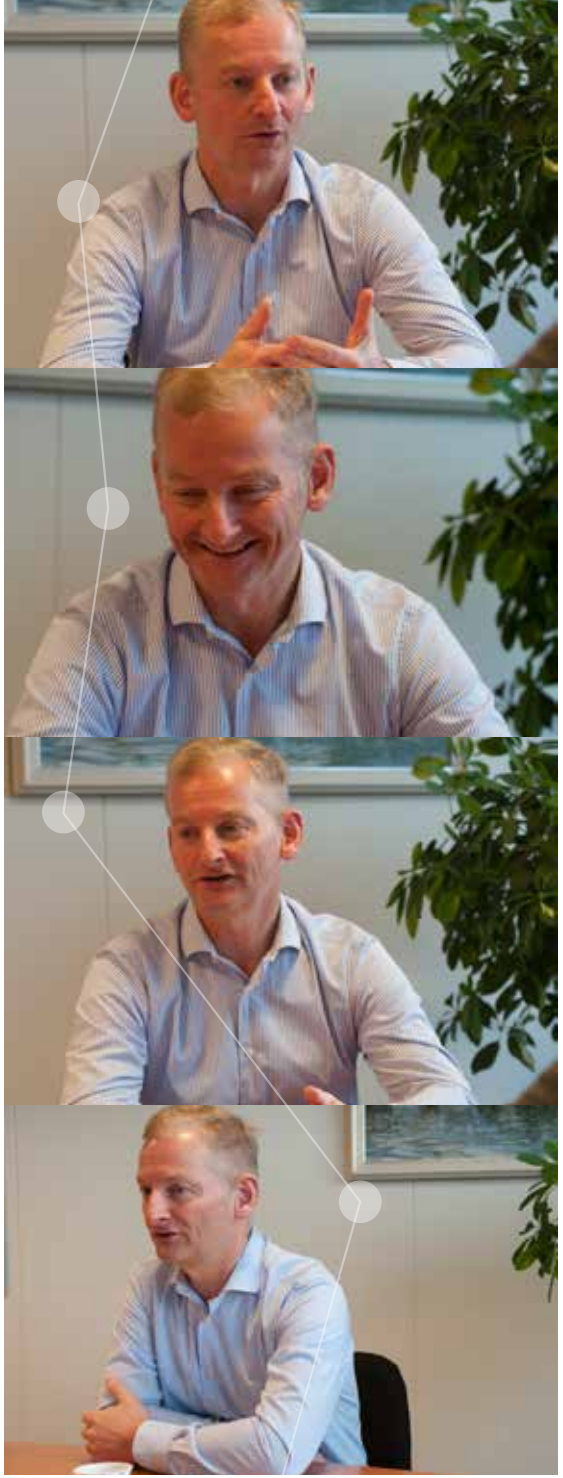
Bernard Reith
Operations Manager Total E&P Nederland BV

er een geïntegreerd beeld is van de omvang en tijdlijnen van het traject. Ofwel wanneer breekt voor welke put het moment aan waarop de kraan wordt dichtgedraaid. Elke operator hanteert zijn eigen strategische planning en business drivers, die informatie deel je niet met elkaar. EBN heeft als enige inzicht in bedrijfsspecifieke data en overzicht. Als er geen partij zou zijn met de status van EBN zou het erg lastig zijn om een dergelijke database op te stellen.
In de eerste fase zal ook een aanpak worden bepaald om te komen tot een effectieve en efficiënte regelgeving, en worden tools ontwikkeld om ervaringen te delen en de werkwijzen te optimaliseren.
Ook hierbij speelt EBN een belangrijke rol door internationale en nationale best practices te structureren en toegankelijk te maken.
De volgende fasen richten zich vooral op verdere samenwerking, standaardisatie en draagvlak. Nu aan het begin van de eerste fase onderzoeken we de mogelijkheden van hergebruik. Heel interessant. Stel je eens voor hoe de Noordzee er over pakweg 30 jaar uitziet. ”

30 jaar is nog lang, hoe denkt u dat de Noordzee er over 10 jaar uitziet?
“Dan zijn we oude installaties aan het opruimen, maar ook bezig met de integratie van traditionele gasproductie-platforms en nieuwe systemen. Denk aan de opslag van aardgas of CO_2 en aan combinaties van wind en gas ten behoeve van de elektrificatie van platforms. Power to Gas, Gas to Wire; er is een palet aan innovatieve oplossingen. Mogelijk wordt ook het staal van niet herbruikbare installaties gerecycled.
De verduurzaming van onze energie-voorziening dwingt partijen anders tegen hun plannen aan te kijken. Ook voor mij persoonlijk betekent het een verandering van mindset. In mijn professionele leven lag de focus altijd op de exploratie en productie van aardgas. Naast het zo lang mogelijk economisch produceren van een gasveld, kijken we nu ook naar de balans tussen leeg produceren en tijdig de kraan dicht draaien en ontmantelen als onderdeel van een integratie van systemen op de Noordzee. We zoeken nog steeds naar aardgas en bij gebleken economische winbaarheid is er nog steeds de mogelijkheid om daadwerkelijk tot productie over te gaan. Aardgas speelt als schoonste fossiele energie immers een belangrijke rol tijdens de energietransitie.

Als organisatie moeten we ons aanpassen aan de nieuwe realiteit. Leren van andere gebieden zoals de Golf van Mexico waar al op grote schaal platforms worden ontmanteld en deels ook hergebruikt. De Nederlandse Noordzee is ondiep en dat maakt het ontmantelen technisch gezien relatief eenvoudig. Wel moeten we andere competenties ontwikkelen. En nieuwe kansen creëren. Ontmantelen is een terrein waar nog veel innovatie mogelijk is. Er is veel geld mee gemoeid dus er wordt reikhalzend uitgekeken naar technologische ontwikkelingen om projecten sneller en goedkoper uit te kunnen voeren. Doen we dit zorgvuldig en goed, dan kan Nederland tot de koplopers gaan behoren. Dan kunnen we ons bijvoorbeeld internationaal op de kaart zetten als leverancier van innovatieve toepassingen in de offshore industrie, werkgelegenheid behouden en de energietransitie meehelpen versnellen. De E&P sector is van oudsher pragmatisch en kansgericht ingesteld. Het masterplan zorgt voor draagvlak en een duidelijk strategie.”

‘Stel je eens voor hoe de Noordzee er over 30 jaar uitziet.’



7. Over dit verslag

EBN legt in dit jaarverslag over het boekjaar 2016 verantwoording af over financiële en niet-financiële prestaties. Het verslag is bedoeld voor alle belanghebbenden die direct of indirect betrokken zijn bij onze activiteiten. In het hoofdstuk Belanghebbenden op pagina 29 gaan we dieper in op wie we tot onze kring van belanghebbenden rekenen en op welke wijze we de dialoog met hen voeren over relevante thema's.

Verslaggevingsbeleid

Jaarlijks rapporteert EBN over haar financiële prestaties conform IFRS en over haar maatschappelijke en duurzaamheidsprestaties in overeenstemming met de daarvoor geldende richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Hiermee bieden we de ook door onze aandeelhouder gewenste transparantie en verduidelijken we onze maatschappelijke rol. Om te blijven voldoen aan de GRI-richtlijnen, rapporteert EBN sinds het verslag over 2014 volgens de GRI G4-richtlijnen op toepassingsniveau Core. We hanteren eveneens het sectorsupplement Olie en Gas.

Het jaarverslag is opgezet als een integraal verslag, waarbij we aantekenen dat we op dit punt een ontwikkeling doormaken. In het jaarverslag over 2015 is voor het eerst een waardecreatiemodel opgenomen, gebaseerd op zes kapitalen uit het IR-framework van het International Integrated Reporting Council. Dit model stelt ons in de gelegenheid de samenhang van onze strategie, risico's, omgevingsfactoren, resultaten en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke impact inzichtelijk te maken. In het jaarverslag over 2016 hebben we een overzicht toegevoegd van de koppeling tussen de trends die we in onze omgeving signaleren, welke kansen en risico's deze bieden en hoe we met onze strategie hierop inspelen.

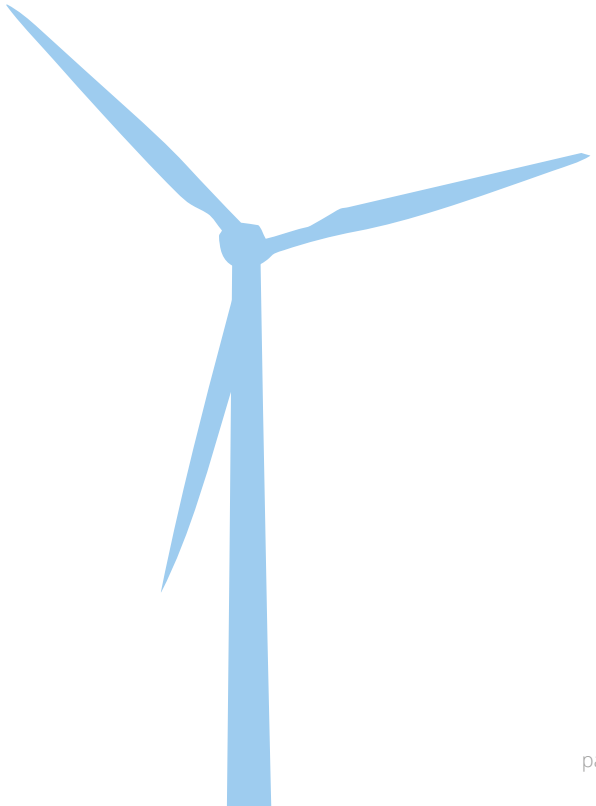
Verslaggevingsproces

Het verslaggevingsproces is als volgt opgebouwd:

✔ Strategische review	- directie
✔ Risicoanalyse	- afdelingen
✔ Materialiteitsanalyse	- interne en externe belanghebbenden
✔ Vaststellen materiële onderwerpen	- directie en medewerkers
✔ Bepalen sturingskader	- directie
✔ Check op validiteit proces/data	- internal audit
✔ Dataverzameling	- onderwerpeigenaren/ afdelingen
✔ Opstellen synopsis	- jaarverslagcommissie
✔ Rapportage statisch deel	- jaarverslagcommissie
✔ Rapportage dynamisch deel	- jaarverslagcommissie
✔ Assurance	- externe accountant

Totstandkoming directieverslag

Het proces met betrekking tot het niet-financiële deel van het jaarverslag is als volgt in zijn werk gegaan. Begin oktober 2016 heeft een kick-off meeting plaatsgevonden. De jaarverslagcommissie van EBN informeerde de directie over het thema, over de wijze van publicatie en de planning. In die maand zijn ook betrokken medewerkers over de planning van het verslag, de benodigde informatie en het thema geïnformeerd. Hierna vond de dataverzameling plaats door middel van een interne uitvraag. Betrokken medewerkers werden verzocht informatie aan te leveren voor het verslag. Tegelijkertijd werd het thema van het jaarverslag uitgewerkt in de vorm van vier interviews met vertegenwoordigers van verschillende organisaties. Dit jaar is het jaarverslag gesplitst in een statisch deel (waarvoor geen jaareindedata benodigd zijn) en een dynamisch deel (waarvoor wel eindejaardata nodig waren). Zowel voor het statische als het dynamische deel vond een interne uitvraag plaats. Het jaarverslag werd door de jaarverslagcommissie geschreven. De directie en de aandeelhouder hebben op meerdere momenten inzage gekregen in de teksten en konden daarop reageren. Uiteindelijk werden de statische en dynamische delen van het jaarverslag samengevoegd tot een compleet verslag. De niet-financiële materiële onderwerpen in het jaarverslag zijn voor Assurance door een externe accountant beoordeeld. De jaarrekening is van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Daarna werd het jaarverslag voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Ten slotte werd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het verslag (financiële en niet-financiële deel) definitief vastgesteld.



Materialiteitsanalyse

In zowel het IR-framework als de G4-richtlijnen staat het materialiteitsprincipe centraal. Materialiteit volgens IR-framework heeft een bredere context dan alleen het jaarverslag, het gaat ook over de besturing van de organisatie op onderwerpen die impactvol zijn. Nadruk op de materiële onderwerpen zou volgens het <IR> raamwerk interne en externe besluitvorming moeten verbeteren. De GRI-richtlijnen vereisen dat een organisatie nagaat wat vanuit maatschappelijke optiek de belangrijkste (materiële) aspecten zijn om over te rapporteren. Bij dit proces vraagt GRI nadrukkelijk te beschouwen waar in de keten bepaalde aspecten zich voordoen en hoe de rapporterende organisatie daar invloed op heeft. Voor EBN betekent dit dat wordt gekeken naar de materialiteit van aspecten voor de eigen organisatie, maar ook naar haar rol en invloed ten opzichte van de operators en afnemers.

In het businessmodel op pagina 10 geven we een beschrijving van de kernactiviteiten van EBN en onze plaats in de olie- en gasketen. In de bijlage 9.1 laten we aan de hand van een grafiek zien met welke stakeholders we te maken hebben en op welke materiële aspecten EBN direct invloed heeft en op welke indirect.

Omdat EBN voor een significant deel financieel participeert in olie- en gasactiviteiten en het verhandelen van koolwaterstoffen, dienen de materiële aspecten van deze activiteiten in de verslaglegging van EBN een plaats te krijgen. Wel tekenen we daarbij aan dat EBN niet de uitvoerende partij is in de olie- en gaswinning; dat zijn de olie- en gasmaatschappijen waarmee we samenwerken.

Interne toetsing

Voor de interne analyse die ten grondslag ligt aan de materialiteitanalyse in dit verslag zijn de volgende stappen gezet waarbij de medewerkers nadrukkelijk zijn betrokken:

- ✔ Identificatie van groslijst van mogelijke onderwerpen;
- ✔ Uitvraag onder medewerkers om uit de groslijst tot een shortlist te komen; ruim vijftien medewerkers waren hierbij betrokken
- ✔ Bespreking met de directie om vanuit de shortlist tot de materiële onderwerpen te komen. Dit is gebeurd door elk onderwerp te beoordelen op:
  - De mate van invloed die EBN heeft op het onderwerp
  - De mate waarin het onderwerp relevant is voor het succes van EBN
- ✔ Ranking van de directie; de materiële onderwerpen werden beoordeeld

Dit is gebeurd op basis van kennis van de sector, inbreng van onze belanghebbenden en de G4-richtlijnen en het sectorsupplement voor de olie- en gasindustrie.

De resultaten zijn weergegeven in de materialiteitsmatrix op pagina 24 en 25. Het belang van een onderwerp voor belanghebbenden en voor EBN zijn daarin tegen elkaar afgezet.

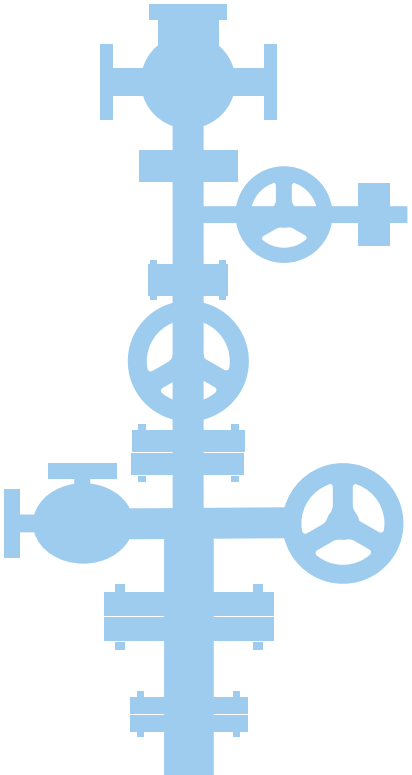
Externe toetsing

In het proces van strategiebepaling, dat in 2016 heeft plaatsgevonden, zijn onze belanghebbenden nauw betrokken geweest. Hun inbreng is dan ook meegenomen in het opstellen van de groslijst van onderwerpen, waaruit later de materiële onderwerpen zijn gedestilleerd. Meer informatie over de dialoog met belanghebbenden omtrent onze strategie is te vinden op pagina 29.

Eind 2016 zijn onze belanghebbenden vervolgens gevraagd de materiële onderwerpen te beoordelen. Met sommige belanghebbenden is nog overleg gevoerd over de beoordeling om meer inzicht te krijgen in hun keuzes. Belanghebbenden zijn tevens gevraagd nog ontbrekende materiële onderwerpen aan te dragen, geen van onze belanghebbenden maakte gebruik van deze mogelijkheid.

Onderwerpkeuze

In dit verslag behandelen we in elk geval de onderwerpen die voor zowel belanghebbenden als EBN hoge prioriteit hebben. In 2016 hebben we onze materialiteitsmatrix geheel herzien om deze te laten aansluiten bij de herziene strategische prioriteiten van de EBN strategie.
We hebben dan ook een aantal nieuwe onderwerpen geselecteerd voor onze matrix, een aantal onderwerpen is niet langer opgenomen. Enkele onderwerpen zijn anders geformuleerd (zie ook de tabel definities materiële onderwerpen hieronder). De onderwerpkeuze voor het jaarverslag 2016 is beschreven in de GRI-index in bijlage 9.5.



Doelmatige opsporing en winning van olie en gas	Het sturen op de doelmatige opsporing en winning van olie en gas (inclusief optimalisatie van infrastructuur) middels inzet van NOV-management en eigen onderzoeken.
Ontmanteling en hergebruik	Het faciliteren en stimuleren van effectieve ontmanteling en hergebruik van bestaande bedrijfsinfrastructuur, onder andere door het ontwikkelen en uitvoeren van een masterplan.
Het halen en brengen van kennis	Het actief delen van kennis in samenwerkingsverbanden en kennisnetwerken, o.a. door studies zoals BOON en Focus on Dutch Oil & Gas; het ophalen van kennis bij ketenpartners via samenwerkingsverbanden en kennisnetwerken.
Ontwikkelen van effectieve adviseurs en beïnvloeders	Het stimuleren van medewerkers om de operators middels NOV-management en overige belanghebbenden middels dialoog en advisering te beïnvloeden.
Innovatie	Het slimmer en duurzamer ontwikkelen van bestaand en nieuw potentieel, door eigen onderzoek en door samenwerking met partners en kennisinstellingen.
Verduurzaming in de waardeketen	Het sturen op de milieu-impact van gas, waaronder emissies en lekkages.
Ontwikkeling nieuwe energie	Het verkennen van mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe energie en opslag daarvan, zoals geothermie, CCS en CAES.
Creëren van economische waarde	Optimaliseren van financiële resultaten, zoals nettoresultaat, aardgasbaten, omzet, investeringen en afschrijvingen.
Talent aantrekken en ontwikkelen	Het vinden en aannemen van talentvolle medewerkers, hen goede ontwikkelmogelijkheden aanbieden en hen inspireren bij EBN.
Draagvlak voor onze werkzaamheden	Het werken aan draagvlak voor onze werkzaamheden, o.a. door omgevingsmanagement, projecten binnen en buiten de gassector; het uitdragen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van EBN.
Externe veiligheid	Het stimuleren van een goede veiligheidscultuur, waardoor veiligheidsrisico's zoals aardbevingen, lekkages en ontploffingen beperkt worden.
Actieve bijdrage aan de discussie over de energietransitie	Het actief in gesprek gaan over de energietransitie, zowel met de aandeelhouder als ook in gesprek andere belanghebbenden in de sector, kennisinstellingen en NGO's.

In de materialiteitsmatrix staan ook onderwerpen die betrekking hebben op de activiteiten van de operators en waarop EBN geen of maar deels invloed kan uitoefenen. Over de meeste sociale en milieuaspecten rapporteren we in de separate publicatie EBN Duurzaamheidsrapport die we publiceren op onze website.

Transparantiebenchmark

EBN doet jaarlijks mee aan de transparantiebenchmark, een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving. In 2016 (voor het jaarverslag 2015) behaalde EBN een score van 172 punten van de mogelijke 200.

Taken en verantwoordelijkheden

In 2016 hebben we een begin gemaakt met het borgen in onze organisatie van de verantwoordelijkheden voor G4-vereiste aspecten, indicatoren en doelstellingen. De directie is eindverantwoordelijk voor alle materiële aspecten die van invloed zijn op de strategie en het maatschappelijke beleid van EBN. De directie heeft verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid en heeft de dataverzameling per onderwerp aan verschillende afdelingen toegekend. Begin 2017 zal dit proces worden afgerond.

De rapportage over de niet-financiële prestaties van EBN zal in 2017 verder vorm krijgen. De significante indicatoren die met de materialiteitsanalyse zijn geselecteerd brengen we onder bij een aantal thema's. Voor elk thema zullen we vervolgens relevante doelstellingen formuleren die deels generiek en deels specifiek richting geven aan de verschillende indicatoren. Het geheel zal resulteren in een duurzaamheidsplan dat in nauwe samenspraak met de sector tot stand komt. Het blijft ons doel meer duidelijkheid bij onze partners te creëren over het belang van rapporteren volgens de GRI-G4 richtlijnen.

Scope en reikwijdte

EBN heeft alleen activiteiten in Nederland. De (indirecte) economische prestaties betreffen EBN en het aandeel in haar deelnemingen. In het hoofdstuk Resultaten 2016 en in de Jaarrekening leggen we hierover verantwoording af. De sociale prestaties betreffen primair EBN. In meer detail worden deze prestaties beschreven in het hoofdstuk De mensen van EBN.

De milieuprestaties inzake emissies, energieverbruik, afval, lozingen en compliance betreffen voornamelijk onze deelnemingen, (de milieuprestaties van EBN zijn gezien de geringe omvang van onze organisatie niet materieel); ze zijn gerelateerd aan de prestaties van de gehele sector die actief is op Nederlands grondgebied. Als leidraad gelden de individuele milieurapportages van de operators die in het kader van de 'Intentieverklaring uitvoering milieubeleid olie- en gaswinningsindustrie' van het Ministerie van Economische Zaken jaarlijks door de operators zijn opgesteld. De Nederlandse operators voegen de milieu- en energieprestaties toe in het zogeheten elektronisch MilieuJaarVerslag (eMJV). Deze data vormt de basis voor de prestaties, zoals gepresenteerd in dit verslag en het rapport EBN Duurzaamheidsrapport 2015-2016. Dit rapport wordt jaarlijks door EBN opgesteld, de daarin verwerkte operationele prestatie-indicatoren worden in opdracht van EBN door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) opgesteld.

Kaders, meetmethoden en definities

Alle beschreven prestaties volgen specifieke kaders. Zo is de relatie van bepaalde indicatoren met de jaarlijkse gas- en olieproductie evident en ligt voor enkele indicatoren de relatie met het aantal boringen voor de hand. Kaders worden echter ook gedefinieerd door wet- en regelgeving. Waar relevant worden deze kaders nader omschreven. De resultaten geven een overzicht van EBN's deel (tenzij anders vermeld) in de prestaties van de gehele olie- en gaswinningsindustrie.
De Nederlandse productie van gas, olie en condensaat betreft de fiscaal gerapporteerde gas-, olie- en condensaatproductiecijfers van de operators. De injectie- en productiehoeveelheden van gas in de gasopslag worden gezien als bedrijfsinterne activiteit. Op het moment dat het gas wordt geleverd aan derden, wordt het fiscaal gerapporteerd.

Het energiegebruik van booractiviteiten is niet meegenomen; de CO_2- en CH_4-emissies van boor-activiteiten zijn dat wel.

Het EBN-deel is berekend als percentage van de gas-, condensaat- en olieproductie van EBN op de totale Nederlandse gas, condensaat- en olieproductie in de milieutechnische en economische prestaties. Voor de sociale prestaties die specifiek de activiteiten van operators betreffen, wordt het aandeel van de gehele industrie (100 procent) gepresenteerd, aangezien het niet relevant is hiervoor een EBN-deel te vermelden.

Er zijn in het verslagjaar geen wijzigingen geweest in meetmethoden en definities. Voor meer informatie verwijzen we naar het rapport EBN Duurzaamheidsrapport 2015-2016 dat in juli 2016 op onze website (www.ebn.nl/publicaties) werd gepubliceerd.

Disclaimer

In dit verslag rapporteren we over inspanningen en realisatie van doelstellingen in 2016. Daarnaast geven we ook onze plannen en visie weer voor de toekomst. Deze toekomstgerichte informatie is te herkennen aan woorden als continueren, willen, beogen, voorspellen, verwachting, doel, doelstelling, visie, planning, ambitie, scenario, voornemen en voorspelling. Inherent aan toekomstverwachtingen is dat de uitkomsten onderhevig zijn aan risico's en onzekerheden en dat realisatie ervan dus niet zeker is.

Assurance niet-financiële informatie

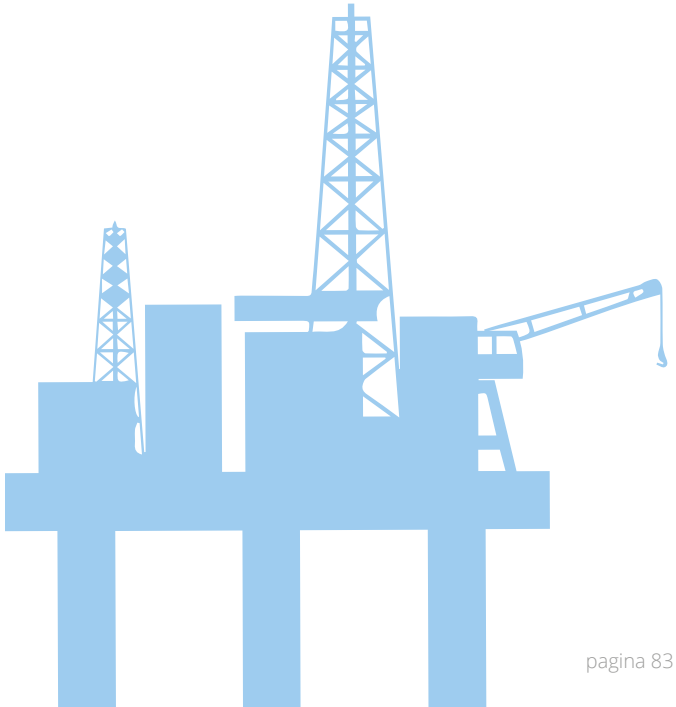
EBN heeft PwC verzocht de niet-financiële informatie in de secties Voorwoord, Over EBN en Verslag van de directie in het jaarverslag over 2016 te beoordelen en hierover een assurance-rapport af te geven met een beperkte mate van zekerheid. Het assurance-rapport vindt u op pagina 127.

GRI-index

In bijlage 9.5 vindt u de GRI-index.

Publicatiedatum jaarverslag 2016

Het jaarverslag van EBN over 2016 is gepubliceerd op 31 maart 2017.



8. Jaarrekening

Algemeen

EBN B.V. ('EBN') gevestigd en kantoorhoudende te Utrecht, Nederland is opgericht op 2 januari 1973 te Maastricht. Alle aandelen van EBN worden gehouden door de Nederlandse Staat.

EBN richt zich op de participatie in activiteiten op het gebied van opsporing en winning van gas en olie in Nederland en het Nederlandse deel van het Continentaal Plat. Daarnaast participeert EBN in ondergrondse gasopslagen en in transport- en gasbehandelingsinstallaties.

De geconsolideerde jaarrekening van EBN over het jaar 2016 is opgemaakt en geaccordeerd door de directie volgens haar besluit van 13 maart 2017. Aansluitend is de jaarrekening voorgelegd aan de raad van commissarissen. Krachtens artikel 19.2 van de statuten geeft de raad ook een preadvies aan de aandeelhouders.

De geconsolideerde jaarrekening van EBN is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en uitspraken van het International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) zoals van kracht per 31 december 2016 en zoals aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

De enkelvoudige winst- en verliesrekening van EBN is op grond van artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW op vereenvoudigde wijze opgesteld.

Basis voor consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de cijfers verwerkt van EBN en van de entiteiten waarover EBN zeggenschap heeft. EBN heeft zeggenschap over een dochteronderneming indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele resultaten en het vermogen heeft die resultaten te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekening van de dochteronderneming wordt opgesteld op basis van dezelfde grondslagen als EBN. Alle transacties, saldi, baten en lasten binnen de groep worden bij de consolidatie geëlimineerd. De resultaten van dochterondernemingen die in de loop van het jaar zijn verworven of afgestoten, worden in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen vanaf de datum van verkrijgen van zeggenschap respectievelijk tot de datum van afstoting, al naar gelang van toepassing.

EBN Capital B.V. ('EBN Capital') is de enige dochtermaatschappij van EBN.

Samenwerkingsverbanden

EBN oefent haar activiteiten uit in samenwerkingsverbanden die in contractuele overeenkomsten (overeenkomst van samenwerking of Joint Operating Agreement) geregeld zijn. EBN heeft de zeggenschap, stemrechten, rechten en verplichtingen die voortvloeien uit deze overeenkomsten beoordeeld. De conclusie is dat, behalve voor NGT-Extensie, EBN gezamenlijke zeggenschap heeft met één of meer partners in de overeenkomsten en die aanmerken als gezamenlijke bedrijfsactiviteiten ('joint operations'). EBN heeft, samen met de andere partijen in de gezamenlijke overeenkomst, rechten op de activa en verplichtingen voor de schulden die verband houden met de overeenkomsten. In de jaarrekening van EBN is haar belang in die gezamenlijke bedrijfsactiviteiten ('joint operations') verwerkt door de activa, verplichtingen, opbrengsten en lasten voor haar aandeel op te nemen.

Voor het NGT-Extensie samenwerkingsverband heeft EBN geen gezamenlijk zeggenschap als bedoeld in IFRS 11, als gevolg waarvan haar belang wordt verwerkt volgens IAS 28. Omdat feiten en omstandigheden (o.a. door de zeggenschap bij besluitvoering) tot de conclusie leiden dat EBN invloed van betekenis op NGT-Extensie uitoefent, wordt NGT-Extensie volgens de 'equity'-methode verwerkt en als geassocieerde deelneming gepresenteerd.

De belangrijkste gezamenlijke bedrijfsactiviteiten op basis van de boekwaarde van de materiële vaste activa per 31 december 2016 zijn als volgt:

Naam	Belang	Operator	Vestigingsplaats operator
Groningen	40%	NAM	Assen
NORG	40%	NAM	Assen
Schoonebeek	40%	NAM	Assen
Noord Friesland	40%	NAM	Assen
JDA Unit	40%	NAM	Assen
L05a	40%	Engie	Zoetermeer
K04b/K05a	50%	Total	Den Haag
Gasopslag Bergermeer	40%	TAQA	Alkmaar
K04a	50%	Total	Den Haag
K18b	40%	Wintershall	Rijswijk
A&B Unit	47%	Petrogas	Rijswijk
A18a	40%	Petrogas	Rijswijk
L09	50%	NAM	Assen
K05b	50%	Total	Den Haag
M7	50%	ONE	Amsterdam

Geassocieerde deelnemingen

EBN neemt voor 40% deel in GasTerra B.V. ('GasTerra') gevestigd in Groningen en met hoofdactiviteit het handelen in aardgas.

Daarnaast heeft EBN een deelname van 45% in NOGAT B.V. ('NOGAT') gevestigd in Zoetermeer en met hoofdactiviteit aardgastransport vanuit de Noordzee.

In overeenstemming met IFRS 11 en IAS 28 wordt het 12% belang van EBN in het NGT-Extensie samenwerkingsverband verwerkt volgens de 'equity'-methode en gepresenteerd als geassocieerde deelneming. NGT-Extensie is gevestigd in Zoetermeer en heeft als hoofdactiviteit aardgastransport vanuit de Noordzee.

Schattingen en oordelen

Voor het opstellen van de jaarrekening moeten schattingen en beoordelingen worden gemaakt. Deze hebben consequenties voor de gerapporteerde bedragen voor activa en passiva, inkomsten en uitgaven en de daaraan gerelateerde rapportage van voorwaardelijke activa en passiva op de datum van de jaarrekening. De resultaten kunnen door dergelijke schattingen en beoordelingen worden beïnvloed. In de hierna volgende paragrafen worden de grondslagen toegelicht welke het management het belangrijkst acht en welke vanwege intrinsieke onzekerheid veelal het lastigst te voorspellen zijn. Aanvullend verwijzen wij naar het onderdeel 'Bijzondere waardeverminderingen' waarin eveneens informatie is opgenomen omtrent veronderstellingen en schattingsonzekerheden die ten grondslag liggen aan de realiseerbare waarde van een vast actief.

Opruimkosten

De voorziening opruimkosten en de activering van opruimkosten op de balans is gebaseerd op informatie van

operators. EBN beoordeelt deze informatie op basis van haar eigen kennis en ervaring en past deze waar nodig aan. De uiteindelijke opruimkosten zijn onzeker en kostenschattingen kunnen variëren als gevolg van verschillende factoren, zoals marktprijzen, veranderingen in wettelijke eisen, nieuwe opruimtechnieken of ervaring. De verwachte timing en omvang van de kosten kunnen veranderen als gevolg van bijvoorbeeld verandering in gas- en oliereserves of veranderingen in wet- en regelgeving of de interpretatie ervan. Bij het vaststellen van de voorziening opruimkosten worden derhalve belangrijke schattingen en aannames gemaakt. Substantiële herzieningen van de voorziening kunnen dus toekomstige resultaten beïnvloeden. Voor een nadere toelichting op het verloop van deze voorziening verwijzen wij naar noot 16.

Reserves

De Unit of Production (UOP) afschrijving is gebaseerd op de schattingen van EBN van de gas- en oliereserves en productieprofielen. EBN bepaalt de gas- en oliereserves volgens de definities zoals ze door de Society of Petroleum Engineers (SPE), World Petroleum Council (WPC), American Association of Petroleum Geologists (AAPG) en Society of Petroleum Evaluation Engineers (SPEE) zijn vastgelegd in het Petroleum Resources Management Systeem 2007 (PRMS) en de nieuwe richtlijnen ervan uit 2011. De reserves gebruikt voor de afschrijving zijn gebaseerd op de huidige schattingen van EBN van bewezen en waarschijnlijke ontwikkelde reserves (PRMS categorie 1) en daarbij behorende productieprofielen. Schattingen van reserves zijn per definitie onnauwkeurig en gebaseerd op interpretaties die in de tijd kunnen veranderen op basis van nieuwe informatie zoals verkregen uit boringen van nieuwe putten, reservoir productiegedrag of veranderingen in economische factoren (onder andere prijsverwachtingen). Dit kan resulteren in opwaartse of neerwaartse aanpassingen van de reserves. Veranderingen in reserves hebben een effect op de toekomstige afschrijvingen en de realiseerbare waarde van productie activa (zie eveneens toelichting op de grondslagen van de 'Materiele vaste activa').

Kosten als gevolg van aardbevingen

De voorziening voor kosten als gevolg van aardbevingen in de provincie Groningen is gebaseerd op informatie van de operator, publieke informatie en eigen informatie en inzichten. Deze voorziening heeft vooral betrekking op schadeherstel, bouwkundige versterkingen van gebouwen, versterking van de infrastructuur en compensatiemaatregelen. De aannames die gebruikt worden voor de schatting voor voorziening zijn mede gebaseerd op reeds gedane uitkeringen en ervaringen. De uiteindelijke hoogte van de kosten is onder andere afhankelijk van de omvang van de schade en adviezen en/of taxatie van experts en kan dus afwijken van de huidige verwachte kosten (zie eveneens noot 16).

Realiseerbare waarde

De berekening van de realiseerbare waarde van activa is mede gebaseerd op schattingen van de reserves, productieprofielen, toekomstige verkoopprijzen, operationele kosten, exploratie potentieel, verwachte toekomstige investeringen en de disconteringsvoet. Toekomstige gebeurtenissen kunnen een invloed hebben op deze voorspellingen en schattingen waardoor de realiseerbare waarden kunnen veranderen.

Grondslagen voor de waardering en winstbepaling

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten en op 'going concern' basis, tenzij anders vermeld.

Omrekening buitenlandse valuta

De functionele valuta en presentatievaluta van EBN is de euro. Commerciële transacties en opgenomen leningen in vreemde valuta worden in de administratie verwerkt tegen de wisselkoersen die gelden op de dag van de transacties. Monetaire balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers per balansdatum. Koersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van deze transacties en uit de omrekening van monetaire balansposten worden in het resultaat verwerkt.

Onderscheid tussen activa en verplichting en naar termijnen

Een actief wordt als vlottend aangemerkt als het naar verwachting binnen 12 maanden na balansdatum wordt gerealiseerd. Een verplichting of schuld wordt als kortlopend aangemerkt als deze binnen 12 maanden na balansdatum wordt afgewikkeld. Indien er een onconditioneel recht bestaat om de betaling uit te stellen voor tenminste 12 maanden is er sprake van een langlopende schuld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de aanschafwaarde onder aftrek van afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Vervangingsinvesteringen worden geactiveerd voor zover wordt voldaan aan de IAS 16 algemene activeringscriteria.

De geschatte kosten van buitengebruikstelling, ontmanteling en verwijdering van platforms en andere installaties worden geactiveerd, als onderdeel van de aanschaffingswaarde van het betreffende materieel vast actief.

Een materieel vast actief wordt niet langer in de balans opgenomen wanneer het wordt afgestoten of wanneer er geen toekomstige economische voordelen meer worden verwacht uit het verdere gebruik, of in geval van teruggave van de vergunning. Een eventuele bate of last voortvloeiend uit het niet langer in de balans opnemen van het actief, wordt in het resultaat verwerkt.

Exploratie- en evaluatieactiva
Uitgaven voor onderstaande activiteiten worden geactiveerd als onderdeel van de exploratie- en evaluatieactiva in aanleg: acquisitie van exploratielicenties, exploratieboringen inclusief test, sampling (monstername) en activiteiten in relatie tot evaluatie van de technische en commerciële mogelijkheid om koolwaterstoffen te winnen. Als blijkt dat een exploratieput droog is, worden deze uitgaven vervolgens ten laste van het resultaat gebracht en verantwoord onder afwaarderingen in de operationele kosten (noot 4).

Niet geactiveerd worden uitgaven voor topografisch-, geologisch-, geochemisch- en geofysisch onderzoek, tenzij ze samenhangen met reeds bestaande en aangetoonde velden.

Exploratie- en evaluatiekosten die meer dan 12 maanden op de balans staan worden ten laste van het resultaat (onder afwaarderingen, gerubriceerd onder noot 4 'Operationele kosten') gebracht, tenzij:

- zij zich in een gebied bevinden waar omvangrijke investeringen zijn vereist voordat de productie kan beginnen, of
- commercieel winbare hoeveelheden zijn aangetroffen, of
- verdere exploratie- of evaluatieactiviteiten plaatsvinden, dat wil zeggen additionele exploratieputten worden geboord of daartoe vastomlijnde plannen bestaan voor de nabije toekomst.

EBN beoordeelt regelmatig of activering van de uitgaven voor exploratieboringen nog voldoet aan de hierboven genoemde criteria en of de boringen kunnen worden voortgezet. Exploratieputten die langer dan 12 maanden op de balans staan, worden nog aanvullend beoordeeld om vast te stellen of de feiten en omstandigheden zijn gewijzigd en of bovengenoemde voorwaarden nog van toepassing zijn.

Exploratie- en evaluatiekosten in aanleg en investeringen in aanleg worden gerubriceerd als boringen of productie, transport en opslagfaciliteiten vanaf de start van productie of ingebruikname.

Inbrengvergoedingen
De kosten van betaalde inbrengvergoedingen – 'farm in' kosten in exploratie licenties – worden geactiveerd en afgeschreven op basis van de Unit of Production methode (UOP).

Afschrijvingen
Materiële vaste activa voor de gas- en oliewinning worden afgeschreven op basis van de Unit of Production methode. Deze methode is gebaseerd op de schattingen van EBN van de bewezen ontwikkelde reserves (PRMS categorie 1) en productieprofielen volgens de definities zoals ze door de Society of Petroleum Engineers (SPE), World Petroleum Council (WPC), American Association of Petroleum Geologists (AAPG) en Society of Petroleum Evaluation Engineers (SPEE) zijn vastgelegd in het Petroleum Resources Management Systeem 2007 (PRMS) en de nieuwe richtlijnen ervan uit 2011.

De UOP-percentages voor het boekjaar geven de verhouding weer tussen de productie over het jaar en de bewezen en waarschijnlijke ontwikkelde reserves (PRMS categorie 1) aan het begin van het jaar. Deze reserves worden bepaald door de reserves ultimo boekjaar te verhogen met de productie over het jaar.

De overige materiële vaste activa worden op lineaire basis afgeschreven over de verwachte gebruiksduur. In eerste instantie wordt daarbij uitgegaan van 20 jaar voor hoofdtransportleidingen en 30 jaar voor faciliteiten voor ondergrondse opslag van aardgas. Voor bedrijfsgebouwen geldt een gebruiksduur van 10 jaar. Op bedrijfsterreinen wordt niet afgeschreven.

De geschatte resterende levensduur van de materiële vaste activa wordt elk jaar getoetst op basis van het toekomstige gebruikspatroon. Indien er wijzigingen optreden wordt de afschrijvingsmethode aangepast om de bijgestelde levensduur en het bijbehorende toekomstige gebruikspatroon weer te geven. Het effect hiervan wordt verwerkt in de winst- en verlies rekening van de huidige en/of toekomstige perioden (prospectief).

Financieringskosten projecten ('bouwrente')
Financieringskosten van projecten worden geactiveerd. Het gehanteerde rentepercentage gedurende het boekjaar wordt gebaseerd op het gemiddelde rentepercentage voor de langlopende leningen van het afgelopen boekjaar.

Geassocieerde deelnemingen

Een geassocieerde deelneming is een belang in een geheel waarin EBN invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap kan uitoefenen.

De geassocieerde deelnemingen worden verwerkt op basis van de 'equity'-methode. Dat houdt in dat het aandeel van EBN in een geassocieerde deelneming wordt bepaald op het EBN-aandeel in de netto activa van deze deelnemingen, verminderd met een eventuele bijzondere waardevermindering.

Het belang van EBN bij de winst of het verlies van de geassocieerde deelneming wordt opgenomen in het resultaat. Wanneer het aandeel van EBN in het verlies van een geassocieerde deelneming de boekwaarde van deze deelneming – inclusief eventuele andere lange termijn vorderingen die onderdeel zijn van de netto investering – overtreft, wordt de boekwaarde tot nihil teruggebracht. Er worden geen verdere verliezen verantwoord, tenzij EBN verplichtingen van de geassocieerde deelneming op zich heeft genomen via een garantie of andere verplichting. Ongerealiseerde winsten en verliezen uit transacties met geassocieerde deelnemingen worden geëlimineerd naar verhouding van het EBN-aandeel in deze deelnemingen.

Bijzondere waardeverminderingen

Jaarlijks wordt op balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van een vast actief (een materieel of financieel vast actief) boven de realiseerbare waarde (de hoogste van indirecte en directe opbrengstwaarde) ligt. In dat geval wordt overgegaan tot een analyse ter identificatie van een mogelijke benodigde bijzondere waardevermindering ('impairment').

Wanneer een actief niet in ruime mate zelfstandig voor een instroom van kasmiddelen zorgt, wordt de realiseerbare waarde (zie ook paragraaf 'Schattingen en oordelen') bepaald voor de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Voor EBN komt in het algemeen bij de materiële vaste activa een kasstroom genererende eenheid overeen met een verkoopcontract. Daarnaast kunnen 'hubs' (hoofdplatform en satellieten) gehanteerd worden als kasstroom genererende eenheid. Bij de indirecte opbrengstwaarde methode worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belastingen, gebaseerd op de marktrente plus een opslag voor de specifieke risico's van het actief. EBN gebruikt hiervoor de WACC (Weighted Average Cost of Capital). Voor midstream activiteiten bedraagt deze 6% (2015: 6%), voor exploratie-en productieactiviteiten bedraagt deze 8% (2015: 8%) na belastingen. Op basis van een iteratieve methode is tevens een disconteringsvoet vóór belastingen bepaald.

Wanneer de realiseerbare waarde van een actief lager is dan de boekwaarde, wordt de boekwaarde afgeboekt tot de realiseerbare waarde. Een bijzondere waardevermindering wordt, eventueel ten dele, teruggedraaid bij een wijziging in de schatting die van belang is voor de bepaling van de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingen worden op een afzonderlijke regel in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Voor meer detail omtrent de veronderstellingen, schattingsonzekerheden en een sensitiviteits-analyse met betrekking tot bijzondere waardeverminderingen verwijzen wij naar noot 5.

Voorraden

De voorraden ondergronds gas en voorraden materialen worden gewaardeerd tegen de gemiddelde inkoopprijzen of lagere netto-opbrengstwaarde. De voorraad bovengrondse condensaat en olie wordt gewaardeerd tegen de gemiddelde inkoopprijzen of lagere netto-opbrengstwaarde.

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs met een eventuele correctie voor oninbaarheid. De eerste waardering vindt tegen reële waarde plaats.

Liquide middelen

Onder liquide middelen verstaan we kasmiddelen, banksaldi en kortlopende geldmarktinstrumenten die op korte termijn kunnen worden omgezet in geldmiddelen, waarvan het bedrag bekend is en die geen materieel risico van waardeverandering in zich dragen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van EBN bestaat uit aandelenkapitaal, ingehouden winst en nog uit te keren dividend. De Staat der Nederlanden is de enige aandeelhouder van EBN. De bijzondere winstuitkering die aan de aandeelhouder moet worden uitgekeerd, wordt als verplichting opgenomen in de periode waarover deze is verschuldigd, conform de statuten van EBN. Uitzondering daarop vormt het voorgestelde slotdividend. Dat wordt pas opgenomen als een verplichting na vaststelling door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Voorzieningen

Voorzieningen worden in de balans opgenomen wanneer aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- er is een juridische of feitelijke verplichting als gevolg van een gebeurtenis uit het verleden, en
- het is waarschijnlijk dat middelen aan de onderneming zullen worden onttrokken om aan de verplichting te voldoen, en
- er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van het bedrag van de verplichting.

Als het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden voorzieningen bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een rentevoet vóór belastingen.

Als een contante waarde is berekend, wordt de toename van de voorziening door het verloop van de tijd beschouwd als rentelast.

De voorziening voor opruimkosten is bedoeld voor de voorziene geschatte kosten van buitengebruikstelling, ontmanteling en terreinherstel gebaseerd op de huidige eisen, technologie en schattingen. De hoogte van deze voorziening is gebaseerd op opgaven van de operators, en wijzigingen hierin zullen, na een eigen beoordeling door EBN, doorgaans leiden tot een overeenkomstige aanpassing van de geactiveerde opruimkosten van de betreffende materiële vaste activa.

De voorziening voor bodemdaling richt zich op bepaalde bijkomende verplichtingen die ontstaan tijdens de winningsfase.

De voorziening voor kosten als gevolg van aardbevingen in de provincie Groningen heeft vooral betrekking op schadeherstel, bouwkundige versterkingen van gebouwen, versterking van de infrastructuur en compensatiemaatregelen. De hoogte van deze voorziening is gebaseerd op informatie van de operator, publieke informatie en eigen informatie en inzichten.

Schulden

Opgenomen leningen worden tegen geamortiseerde kostprijs verantwoord. De eerste waardering vindt plaats tegen reële waarde onder aftrek van kosten. De leningen in vreemde valuta worden op balansdatum tegen de dan geldende koers geherwaardeerd. De interestlasten worden toegerekend aan het resultaat van de periode waarop zij betrekking hebben volgens de effectieve interestmethode.

Pensioenen

De pensioenverplichtingen van EBN zijn ondergebracht bij het pensioenfonds: Stichting Pensioenfonds ABP ('ABP').

In lijn met IFRS kan deze regeling geclassificeerd worden als een toegezegde-bijdrageregeling van meerdere werkgevers. Dit omdat het pensioenfonds niet in staat is het aandeel van EBN in de onderliggende pensioenverplichting, fondsbeleggingen en kosten van de regeling op consistente en betrouwbare wijze uit te splitsen.

De verschuldigde pensioenpremie bedraagt een percentage van de premiegrondslag. De premiegrondslag is het pensioengevend inkomen verminderd met een franchise. De premies worden door ABP bepaald conform de daarvoor geldende regelgeving op de wijze zoals omschreven in de actuariële en bedrijfstechnische nota ('ABTN') en op een kostendekkend niveau vastgesteld.

Heeft ABP een lagere beleidsdekkingsgraad dan 128%, dan is sprake van een tekort. In dit geval moet ABP een herstelplan opstellen en indienen bij de toezichthouder (De Nederlandse Bank). Uit dit herstelplan moet blijken dat binnen maximaal 12 jaar de financiële positie verbetert en de dekkingsgraad weer boven 128% ligt. Een eventuele bijstelling van pensioenpremies (opslag) als gevolg van dit herstelplan worden prospectief en binnen een beperkte bandbreedte toegepast.

De dekkingsgraad van ABP per 31 december 2016 bedraagt 91,7% uit (2015: 97.2%). Op basis van het herstelplan en het premiebesluit (eind 2015) is een premieopslag voor 2016 van 1% vastgesteld. Deze premieopslag geldt in principe voor vijf jaar.

Voorwaardelijke activa en passiva

Voorwaardelijke activa en passiva worden niet in de balans opgenomen.

Omzet

De omzet uit de verkoop van gas, olie en condensaat wordt verantwoord op moment van levering. Dat is het moment waarop het eigendom en de risico's van de geleverde goederen overgaan op de afnemer.

De opbrengsten uit de gas- en oliewinning door middel van activa waarin EBN samen met andere producenten deelneemt, worden opgenomen op basis van het relatieve belang van EBN hierin.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden opgenomen op basis van de effectieve interestmethode. Daarnaast worden onder deze post de interestkosten in verband met oprenting van voorzieningen opgenomen.

Resultaat geassocieerde deelnemingen

Het aandeel in het resultaat financiële vaste activa wordt bepaald op een deel van de resultaten over het verslagjaar dat overeenkomt met het belang van EBN, na aftrek van de belastingen daarop.

Belastingen

De winstbelasting wordt bepaald volgens de 'balansmethode'. Belastinglasten worden opgenomen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten behalve voor zover zij betrekking hebben op een post die rechtstreeks is opgenomen in de overige ongerealiseerde resultaten.

Actuele belastingen zijn de belastingen die naar verwachting moeten worden betaald over de fiscale winst over het jaar, op basis van de belastingtarieven per balansdatum, en eventuele aanpassingen in de te betalen belastingen over voorgaande jaren.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen op basis van de verwachte fiscale consequenties van tijdelijke verschillen tussen de fiscale en de commerciële boekwaarde van activa en passiva die betrekking hebben op de voorziening bodemdaling en opruimkosten. De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden berekend tegen de per balansdatum geldende of materieel vastgestelde belastingtarieven en -wetten die naar verwachting van toepassing zijn wanneer de betreffende latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden afgewikkeld.

Financiële derivaten

Financiële derivaten worden initieel in de balans opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens op elke balansdatum geherwaardeerd tegen de actuele reële waarde. Deze waarde wordt berekend met het waarderingsmodel van Reuters gebruikmakend van yields van Reuters. De daaruit voortvloeiende baten of lasten worden in het resultaat verwerkt.

Voor nadere informatie over de totstandkoming van de reële waarden zie noot 20 ('Reële waarde van financiële instrumenten').

Derivaten welke dienen ter afdekking van langlopende instrumenten (en zelf derhalve ook langlopend zijn) zijn geclassificeerd onder de financiële vaste activa of langlopende passiva.

International Financial Reporting Standards (IFRS)

Nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties waarvan de toepassing van kracht is vanaf boekjaar 2016 zijn verwerkt:

- Annual Improvements to IFRS - 2010-2012 Cycle
- Annual Improvements to IFRS - 2011-2013 Cycle
- Annual Improvements to IFRS - 2014 Cycle
- Amendment to IFRS 11 Joint arrangements - Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations
- Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment and IAS 38 Intangible Assets – Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation
- Amendments to IAS 27 Separate Financial Statements – Equity Method in Separate Financial Statements
- Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements – Disclosure Initiative
- Amendments to IAS 19 Employee Benefits – Defined Benefit Plans: Employee Contributions

De implementatie van deze standaarden heeft geen significante invloed op de jaarrekening.

De volgende standaarden, aanpassingen van standaarden en interpretaties, die nog niet van kracht zijn of nog niet door de Europese Unie zijn bekrachtigd worden door EBN nog niet toegepast:

- IFRS 9 Financial Instruments
- Amendments to IFRS 10and IAS 28 – Investment Entities: Applying the Consolidation Exception
- IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers, including amendments to IFRS 15
- IFRS 16 Leases
- Amendments to IFRS 7 Statement of Cash Flows – Disclosure Initiative
- Amendments to IAS 12 Income Taxes – Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses

EBN onderzoekt de gevolgen van deze standaarden, aanpassingen van standaarden en deze interpretaties. Op basis van de voorlopige uitkomsten verwacht EBN dat de toepassing van deze nieuwe standaarden en aanpassingen van standaarden in toekomstige boekjaren geen materiële gevolgen zullen hebben voor de jaarrekening van de onderneming.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

in EUR mln

	noot	2016	2015
omzet	2	3.094	4.766
heffingen	3	848	1.545
operationele kosten	4	982	1.420
bijzondere waardeverminderingen	5	299	660
afschrijvingen	5	490	557
bedrijfslasten		2.619	4.182
bedrijfsresultaat		475	584
financiële baten	6	24	239
financiële lasten	6	-105	-271
resultaat geassocieerde deelnemingen	7	35	37
resultaat voor belastingen		429	589
belastingen	8	-96	-139
netto resultaat	9	**333**	**450**
overige niet-gerealiseerde resultaten		-	-
totaal resultaat na belastingen		**333**	**450**

Geconsolideerde balans

in EUR mln

activa	*noot*	ultimo 2016	ultimo 2015
vaste activa			
materiële vaste activa	10	3.292	3.860
financiële vaste activa	11	108	109
latente belastingverplichtingen	8	11	–
derivaten	20	188	206
		3.599	4.175
vlottende activa			
voorraden	12	27	33
vorderingen	13	422	860
belastingvorderingen		–	69
derivaten	20	22	30
liquide middelen	14	1.566	661
		2.037	1.653
totaal		**5.636**	**5.828**

passiva	*noot*	ultimo 2016	ultimo 2015
eigen vermogen	15		
aandelenkapitaal		128	128
ingehouden winst		50	56
		178	**184**
langlopende schulden			
voorzieningen	16	3.238	3.174
opgenomen leningen	17	1.173	1.239
latente belastingverplichtingen		–	44
overige	18	–	17
		4.411	4.474
kortlopende schulden			
opgenomen leningen	17	369	888
belastingschulden	19	54	1
handelscrediteuren	19	67	88
overige	19	557	193
		1.047	**1.170**
totaal		**5.636**	**5.828**

Geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in EUR mln

	aandelenkapitaal	ingehouden winst	totaal eigen vermogen
stand per 1 januari 2015	**128**	**71**	**199**
nettoresultaat	-	450	450
overige ongerealiseerde resultaten	-	-	-
totaal resultaat na belastingen	-	450	450
dividend voorgaand jaar	-	-71	-71
bijzondere winstuitkering	-	-394	-394
stand per 31 december 2015	**128**	**56**	**184**
nettoresultaat	-	333	333
overige ongerealiseerde resultaten	-	-	-
totaal resultaat na belastingen	-	333	333
dividend voorgaand jaar	-	-56	-56
bijzondere winstuitkering	-	-283	-283
stand per 31 december 2016	**128**	**50**	**178**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Voor onderbouwing 2016 zie onderbouwing kasstroomoverzicht

in EUR mln		noot	2016		2015	
Kasstroom uit operationele activiteiten						
netto resultaat uit doorlopende activiteiten				333		450
herleiding naar netto kasstromen:						
- resultaat deelnemingen		7	-35		-37	
- afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen		5	789		1.217	
- afwaarderingen		10	64		115	
- mutatie voorzieningen (dotatie en oprenting)		16	175		417	
- mutatie reëele waarde CCIRS		20	26		-165	
- herwaardering opgenomen leningen		17	15		171	
- overige financiële baten en lasten	- ten laste van resultaat gebracht		12		23	
- belastingen	- ten laste van resultaat gebracht	8	96		139	
- mutatie bedrijfskapitaal	- voorraden	12	6		-11	
	- vorderingen	13	-15		590	
	- overige verplichtingen (exclusief leningen, schulden aan kredietinstellingen en winstuitkeringen)	19	61		-332	
- onttrekking voorzieningen		16	-111		-96	
- rente	- ontvangen		3		21	
	- betaald		-14		-50	
- belastingen	- ontvangen		69		428	
	- betaald		-104		-674	
				1.037		1.756
Nettokasstroom uit operationele activiteiten				**1.370**		**2.206**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
materiële vaste activa		10	-281		-564	
ontvangen dividend		11	36		38	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten				**-245**		**-526**
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
betaalde bijzondere winstuitkeringen en dividend		13, 15 en 19	397		-1.048	
terugbetaling uit hoofde van stockdividend		18	-17		-	
mutatie schulden aan kredietinstellingen		17	-601		-96	
betaling settlement fee			-		-1	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten				**-221**		**-1.145**
Mutatie liquide middelen				905		535
Stand liquide middelen per 1 januari				661		126
Stand liquide middelen per 31 december				1.566		661

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

(1) Algemene informatie
Alle bedragen in deze toelichting zijn vermeld in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld.

Toelichting op het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

(2) Omzet
EBN oefent één hoofdactiviteit uit, namelijk de exploratie en winning van aardgas en aardolie. De totale omzet is in Nederland gerealiseerd. Ook de activa waar EBN in participeert, bevinden zich in Nederland. Informatie over de belangrijkste debiteuren is opgenomen bij noot 23.

De omzet 2016 uit bedrijfsvoering bedroeg EUR 3.094 miljoen. Ten opzichte van 2015 is dit een daling van EUR 1.672 miljoen (-35%). Deze daling van de omzet werd vooral veroorzaakt door lagere gerealiseerde prijzen en lagere productie.

(3) Heffingen
De heffingen kwamen uit op EUR 848 miljoen (2015: 1.545 miljoen) 45% lager dan in 2015. Dit betrof voornamelijk de bijzondere afdrachten aan de Staat, gerelateerd aan de productie uit het Groningenveld in 2016, te weten afdrachten volgens de Meer Opbrengst Regeling (MOR) van EUR 806 miljoen en een staatsaandeel van EUR 37 miljoen. De afname in de afdrachten in 2016 was het gevolg van lagere prijzen vanuit Groningen.

(4) Operationele kosten

in EUR mln	2016	2015
G&G kosten	15	20
afwaarderingen (niet succesvolle putten)	64	115
overige kosten	903	1.285
totaal	**982**	**1.420**

Geologisch- en geofysische ('G&G') kosten betreffen kosten van geologische-, geochemische- en geofysische onderzoeken en studies (inclusief seismische onderzoeken).

De overige operationele kosten hebben vooral betrekking op productie- en transportkosten.

In de overige operationele kosten is EUR 173 miljoen (2015: EUR 515 miljoen) verantwoord voor kosten en dotatie aan de voorziening als gevolg van aardbevingen in de provincie Groningen. Daarnaast is er EUR 58 miljoen verantwoord voor kosten en dotatie aan voorziening als gevolg van een reorganisatie bij een operator.

De totale loonkosten zoals opgenomen onder de operationele kosten zijn als volgt:

in EUR mln	2016	2015
bruto lonen	8	8
sociale lasten	1	1
pensioenlasten	1	1
overige kosten	1	1
totaal	**11**	**11**

Het gemiddelde aantal FTE in 2016 was 74,54 (2015: 74,84)

Per balansdatum had de onderneming geen contractuele verplichting tot het storten van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds anders dan de mogelijkheid van het betalen van hogere toekomstige premies.

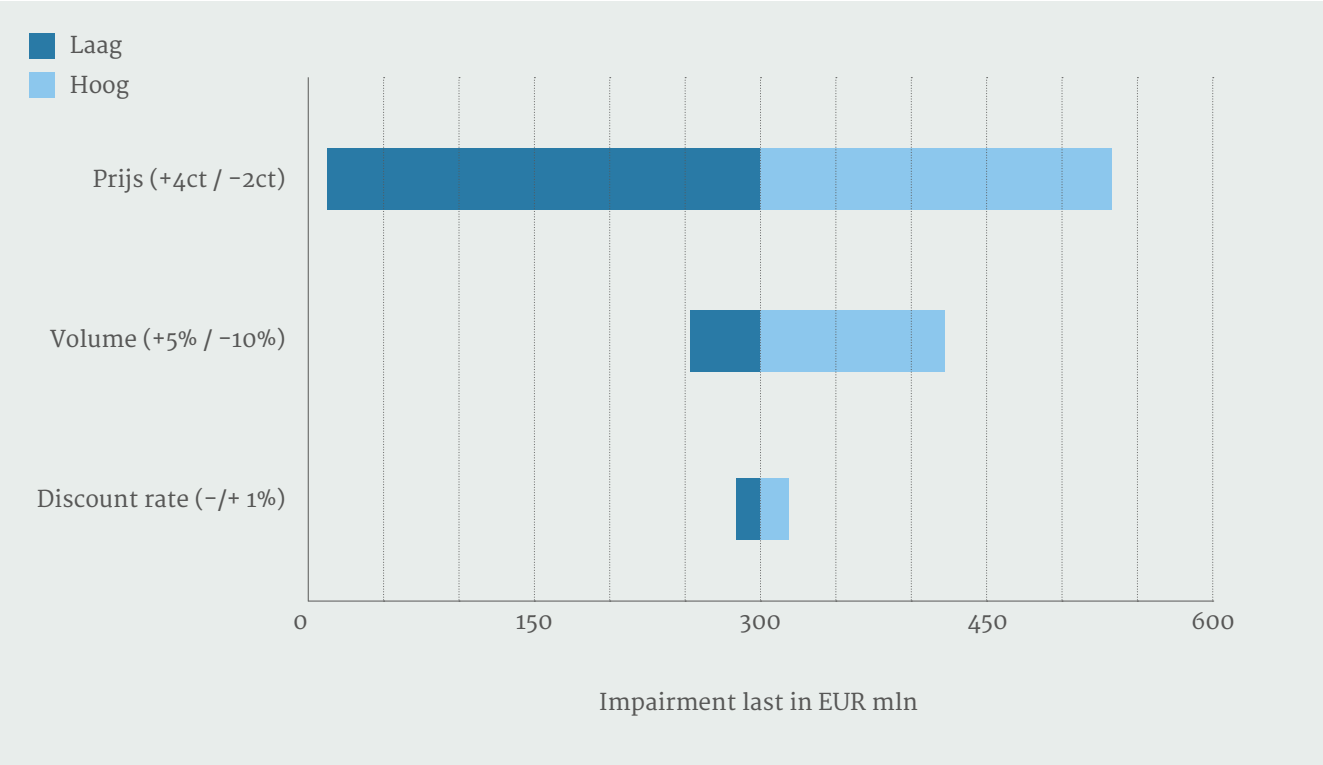
(5) Bijzondere waardevermindering en afschrijvingen
Als gevolg van de lage gas- en olie prijzen heeft EBN analyses uitgevoegd ter identificatie van een mogelijke bijzondere waardevermindering van een aantal van haar upstream en midstream activa. De realiseerbare waarde wordt bepaald voor de kasstroom genererende eenheid waartoe het activa behoort. In het geval van EBN komt een kasstroom genererende eenheid in het algemeen overeen met een verkoopcontract. Daarnaast kunnen 'hubs' (hoofdplatform en satellieten) gehanteerd worden als kasstroom genererende eenheid. De realiseerbare waarde is gebaseerd op de hoogste van de directe en indirecte opbrengstwaarde.

Toekomstige kasstromen worden geschat op basis van de meest recente budgetten en dito prijsscenario's. Voor de periodes na de beschikbare projecties worden kasstromen geëxtrapoleerd op basis van inflatie.

Bij de indirecte opbrengstmethode worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belastingen, gebaseerd op de WACC (Weighted Average Cost of Capital). Voor midstream activiteiten bedraagt deze 6% (2015: 6%), voor exploratie-en productieactiviteiten bedraagt deze 8% (2015: 8%) na belastingen. Op basis van een iteratieve methode is de disconteringsvoet vóór belastingen bepaald.

Voor 11 upstream gas en 1 midstream kasstroom genererende eenheden is de boekwaarde per 31 december 2016 (EUR 1.129 miljoen) afgeboekt tot de realiseerbare waarde (in totaal EUR 830 miljoen). Hiermee bedraagt de bijzondere waardevermindering in 2016 in totaal EUR 299 miljoen. In 2015 bedroeg de bijzondere waardevermindering EUR 660 miljoen voor 10 kasstroom genererende eenheden in upstream olie, upstream gas en midstream.

De onderstaande grafiek geeft de sensitiviteit aan, i.e. de impairment last bij veranderingen in aannames die management belangrijk vindt (prijs-, volume en discount rate):



(6) Financiële baten en lasten

in EUR mln	2016	2015
rentebaten op liquide middelen	-	-
rentebaten op derivaten	19	19
herwaarderingsbaten op derivaten	4	213
herwaarderingsbaten op overige financiële instrumenten	-	-
overige financiële baten	1	7
totaal financiële baten	**24**	**239**
rentelasten op opgenomen leningen	-19	-19
rentelasten op derivaten	-26	-28
herwaarderingslasten op derivaten	-	-1
herwaarderingslasten op overige financiële instrumenten	-14	-171
rentelast op contant gemaakte voorzieningen	-43	-51
overige financiële lasten	-3	-1
totaal financiële lasten	**-105**	**-271**
netto financieringslasten	**-81**	**-32**

De rentelasten op derivaten zijn EUR 2 miljoen lager dan in 2015 als gevolg van aflossingen en door daling van de variabele rente.

Het saldo van de herwaarderingsbaten en -lasten op derivaten en op overige financiële instrumenten betreft vooral de herwaarderingsresultaten op de langlopende leningen en de direct daaraan gerelateerde derivaten. In 2016 betreft dit per saldo een negatief resultaat van EUR 10 miljoen (2015: EUR 41 miljoen positief), waarvan EUR 4

miljoen herwaarderingsbaten op derivaten en EUR 14 miljoen herwaarderingslasten op overige financiële instrumenten. Het saldo van het resultaat op herwaarderingen van leningen en bijbehorende derivaten is met name het gevolg van ontwikkelingen in de rentecurves van de CHF en JPY ten opzichte van de EUR.

(7) Resultaat geassocieerde deelnemingen

in EUR mln	2016	2015
GasTerra B.V.	14	14
NOGAT B.V.	15	16
NGT-Extensie	6	7
totaal	**35**	**37**

(8) Belastingen

in EUR mln	2016	2015
actuele belastingen lopend jaar	120	170
correctie voorgaand jaar	-2	1
latente belastingen afkomstig van tijdelijke verschillen	-22	-32
totaal	**96**	**139**

De effectieve belastingdruk over 2016 bedraagt 24,4% (2015: 25,2%). De daling van de effectieve belastingdruk is het gevolg van correctie op voorgaand jaar. In 2016 bedroeg het nominale tarief van de vennootschapsbelasting in Nederland 25% (2015: 25%).

in EUR mln	2016	2015
Totaal belastingen	96	139
Resultaat voor belastingen	429	589
Resultaat deelnemingen	35	37
totaal	**24,4%**	**25,2%**

Het saldo van latente belastingvorderingen en belastingverplichtingen nam met EUR 55 miljoen af als gevolg van de volgende wijzigingen:

in EUR mln	2016	2015
stand per 1 januari		
latente belastingvorderingen	149	110
latente belastingverplichtingen	-193	-186
totaal	-44	-76
Mutaties als gevolg van :		
- correctie aangifte 2015 (waardering voorzieningen)	33	-
- verschil commerciële en fiscale waardering materiële vaste activa 2016	73	-7
- verschil commerciële en fiscale waardering voorzieningen 2016	-51	39
stand per 31 december	11	-44
Waarvan:		
- latente belastingvorderingen	131	149
- latente belastingverplichtingen	-120	-193
mutatie vordering	-18	39
mutatie verplichting	73	-7

Onder de latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden de toekomstige belastingvorderingen en -verplichtingen verstaan die onder meer voortvloeien uit tijdelijke verschillen tussen het vermogen berekend op basis van bedrijfseconomische grondslagen en het vermogen op basis van fiscale grondslagen.

De correctie op de aangifte 2015 heeft betrekking op de voorziening voor kosten als gevolg van aardbevingen, die nog niet in zijn geheel aftrekbaar zijn.

(9) Nettoresultaat

In 2016 resulteert een nettoresultaat uit doorlopende activiteiten van EUR 333 miljoen. Dat is EUR 117 miljoen (26%) lager dan over 2015.

Toelichting op de geconsolideerde balans

(10) Materiële vaste activa	totaal	productie, transport en opslag	boringen	inbreng-vergoedingen	activering opruimkosten	exploratie en evaluatie boringen	investeringen en boringen in aanleg
stand primo 2015							
cumulatieve aanschafwaarde	14.673	7.492	3.743	1.462	1.569	169	238
cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	10.349	5.553	2.721	1.266	809	-	-
boekwaarde primo 2015	4.324	1.939	1.022	196	760	169	238
mutaties in 2015							
aanschafwaarde:							
-investeringen	564	99	115	-	-	149	201
-inbedrijfstellingen	-	80	228	-	-	-93	-215
-activering opruimkosten	304	-	-	-	304	-	-
-buitenbedrijfstellingen	-2	-2	-	-			
-afwaarderingen	-115	-	-	-	-	-110	-5
afschrijvingen:							
-afschrijvingen	-557	-225	-201	-16	-115	-	-
-bijzondere waardeverminderingen	-660	-337	-150	-145	-22	-	-6
buitenbedrijfstellingen	2	2	-	-	-	-	-
stand ultimo 2015							
cumulatieve aanschafwaarde	15.424	7.669	4.086	1.462	1.873	115	219
cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	11.564	6.113	3.072	1.427	946	-	6
boekwaarde ultimo 2015	3.860	1.556	1.014	35	927	115	213
mutaties in 2016							
aanschafwaarde:							
-investeringen	281	67	67	-	-	60	87
-inbedrijfstellingen	-	107	99	-	-	-17	-189
-activering opruimkosten	4	-	-	-	4	-	-
-buitenbedrijfstellingen	-	-	-	-	-	-	-
-afwaarderingen	-64	-	-	-	-	-48	-16
afschrijvingen:							
-afschrijvingen	-490	-188	-192	-9	-101	-	-
-bijzondere waardeverminderingen	-299	-159	-131	-11	-4	-	6
buitenbedrijfstellingen	-	-	-	-	-	-	-
stand ultimo 2016							
cumulatieve aanschafwaarde	15.645	7.843	4.252	1.462	1.877	110	101
cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	12.353	6.460	3.395	1.447	1.051	-	-
boekwaarde ultimo 2016	3.292	1.383	857	15	826	110	101

De investeringen in 2016 ad EUR 281 miljoen waren 50% lager dan in 2015 (EUR 564 miljoen). De investeringen op land bedroegen EUR 37 miljoen (2015: EUR 102 miljoen). De investeringen op zee bedroegen EUR 244 miljoen (2015: EUR 462 miljoen).

De toename in de activering van de geschatte opruimkosten van installaties bedroeg in 2016 EUR 4 miljoen (2015: EUR 304 miljoen). Voor een verdere toelichting zie noot 16.

In 2016 is er een bijzondere waardevermindering verantwoord van EUR 299 miljoen (2015: EUR 660 miljoen). Voor meer details wat betreft het bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de grondslagen en noot 5.

De cumulatieve aanschafwaarde van de activa welke reeds volledig zijn afgeschreven, maar nog wel in gebruik zijn, bedraagt EUR 1.118 miljoen (2015: EUR 864 miljoen).

(11) Financiële vaste activa

Onder financiële vaste activa verstaat EBN de deelneming van 40% in GasTerra, de 45% deelneming in NOGAT en de 12% deelneming in het NGT-Extensie samenwerkingsverband.

De geassocieerde deelnemingen worden verwerkt op basis van de 'equity'-methode. Het resultaat wordt jaarlijks uitgekeerd.

in EUR mln	GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	**2016 totaal**	GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	**2015 totaal**
stand per 1 januari	86	13	10	109	86	13	11	110
aandeel in resultaat	14	15	6	35	14	16	7	37
ontvangen dividend	-14	-15	-7	-36	-14	-16	-8	-38
mutatie latente vordering vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-	-	-
stand per 31 december	**86**	**13**	**9**	**108**	**86**	**13**	**10**	**109**

De volgende tabel geeft samenvattende financiële informatie over de geassocieerde deelnemingen GasTerra, NOGAT en de NGT-Extensie op 100%-basis.

in EUR mln		GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	**2016 totaal**	GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	**2015 totaal**
activa	kortlopend	1.976	39	-	2.015	2.326	39	-	2.365
	langlopend	19	49	75	143	27	48	83	158
passiva	kortlopend	1.779	37	-	1.816	2.137	36	-	2.173
	langlopend	-	23	-	23	-	23	-	-
netto-investering (100%)		216	28	75	319	216	28	83	350
aandeel EBN in geassocieerde deelnemingen		40,0%	45,0%	12,0%		40,0%	45,0%	12,0%	
boekwaarde belang in geassocieerde deelneming		86	13	9	108	86	13	10	109

in EUR mln	GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	**2016 totaal**	GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	**2015 totaal**
netto omzet	9.865	44	75	9.984	14.740	47	89	14.876
netto resultaat (100%)	36	32	50	118	36	34	87	157
overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)								
totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	36	32	50	118	36	34	87	157
aandeel EBN in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	14	15	6	35	14	15	10	40

(12) Voorraden

in EUR mln	2016	2015
materiaal	23	26
gas	1	1
condensaat en olie	3	6
totaal	**27**	**33**

(13) Vorderingen

in EUR mln	2016	2015
vordering op geassocieerde deelneming	112	124
overige handelsdebiteuren	299	256
totaal handelsdebiteuren	411	380
vordering op de Staat	-	453
overige vorderingen en transitoria	11	27
totaal	**422**	**860**

De vordering op geassocieerde deelneming betreft GasTerra waarin EBN voor 40% deelneemt.

De vordering op de Staat in 2015 had betrekking op een verrekening op de maandelijkse bijzondere winstuitkeringen die in 2015 betaald waren. De vordering is in 2016 volledig voldaan.
Voor wat betreft het kredietrisico wordt verwezen naar noot 20.

(14) Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit banksaldi van EUR 10 miljoen (2015: EUR 112 miljoen), bankdeposito's EUR 500 miljoen (2015: EUR 389 miljoen), saldi geplaatst in geldmarktfondsen EUR 260 miljoen (2015: EUR 115 miljoen) en in commercial paper EUR 796 miljoen (2015: EUR 45 miljoen).

(15) Eigen vermogen

in EUR mln	2016	2015
stand per 1 januari	**184**	199
nettoresultaat	333	450
dividend voorgaand jaar	-56	-71
bijzondere winstuitkering	-283	-394
stand per 31 december	**178**	**184**

Op grond van artikel 20 lid 2 van de statuten van EBN staat de netto winst van EBN (na vermindering met de wettelijke reserveringen en de bijzondere winstuitkering aan de staat) ter vrije beschikking van de algemene vergadering. Na aftrek van de bijzondere winstuitkering van EUR 283 miljoen bedraagt de netto winst EUR 50 miljoen. De algemene vergadering besluit een bedrag van EUR 30 miljoen toe te voegen aan het eigen vermogen en een bedrag van EUR 20 miljoen uit te keren aan de aandeelhouder.

Het maatschappelijke, tevens geplaatste en volgestorte aandelenkapitaal bedraagt in 2016 EUR 128 miljoen (2015: EUR 128 miljoen) en bestaat uit 284.750 aandelen (2015: 284.750 aandelen) met elk een nominale waarde van EUR 450.

Het gedeclareerde dividend over voorgaand jaar per aandeel bedroeg EUR 197 per aandeel (2015: EUR 249).

Het voorgestelde dividend van EUR 20 miljoen (2015: EUR 56 miljoen) wordt uitgekeerd na vaststelling van de jaarrekening door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Het totaal resultaat over 2016 bedroeg EUR 1.169 per aandeel. Dat is een daling van 26% ten opzichte van 2015.

(16) Voorzieningen

De voorziening opruimkosten omvat verplichtingen met een looptijd afhankelijk van de levensduur van de velden. De voorziening bodemdaling omvat eveneens verplichtingen met een looptijd afhankelijk van de levensduur van de velden. De looptijd van de voorziening voor kosten als gevolg van aardbevingen die tot balansdatum plaatsvinden hangt af van de snelheid van het indienen van de claims en afwikkeling van de ingediende claims. De voorziening voor kosten als gevolg van aardbevingen heeft naar verwachting een looptijd van 1 tot 5 jaar.

De voorziening opruimkosten is gebaseerd op opgaven van de operators per 31 december 2016 en eigen analyses en wordt bepaald middels een schatting van de kosten op basis van het huidige prijspeil, rekening houdend met een inflatie van 1%, en contant gemaakt met een nominale rente van 0,97% (2015: 1,23%). De tegenhanger van de contant gemaakte voorziening is gerubriceerd onder de materiële vaste activa en wordt afgeschreven op basis van UOP-methode. Voor het oprenten van de voorziening wordt de nominale rente van 1,23% gebruikt (2015: 1,97%).

De voorziening voor kosten als gevolg van aardbevingen in de provincie Groningen heeft vooral betrekking op

schadeherstel, bouwkundige versterkingen van gebouwen, versterking van de infrastructuur en compensatiemaatregelen. De hoogte van deze voorziening is gebaseerd op informatie van de operator, publieke informatie en eigen informatie en inzichten.

De overige voorzieningen betreft voornamelijk reorganisatiekosten.

Het totaal van de voorzieningen wordt verhoogd met EUR 64 miljoen. Dit is het saldo van de volgende wijzigingen:

De herziening van de voorziening opruimkosten – EUR 6 mln – wordt vooral veroorzaakt door een toename van de kosten voor putten en een aanpassing van de disconteringsvoet. Daarnaast zijn de geschatte kosten voor het ontmantelen en opruimen van installaties geactualiseerd door afname van de ingeschatte kosten en aangepaste inzichten over de tijdstippen van beëindiging van de productie.

De voorziening aardbeving is verhoogd voor de verschillende versterkingsprogramma's voor zowel gebouwen alsmede infrastructuur. De herziening heeft betrekking op aangepaste schattingen op basis van verbeterde inzicht in het aantal versterkingsprogramma's en lager gemiddeld claimbedrag.

De overige voorzieningen zijn verhoogd met EUR 58 miljoen reorganisatiekosten bij joint operations. De onttrekking heeft betrekking op reeds betaalde vergoedingen.

in EUR mln	opruimkosten	bodemdaling	aardbevingen	overige	totaal
stand per 1 januari 2015	**2.349**	**103**	**97**	**-**	**2.549**
dotatie	-	5	360	1	366
onttrekking	-25	-2	-69	-	-96
herziening	304	-	-	-	304
oprenten	51	-	-	-	51
stand per 31 december 2015	**2.679**	**106**	**388**	**1**	**3.174**
dotatie	9	7	106	58	180
onttrekking	-25	-0	-68	-18	-111
herziening	-6	-0	-43	1	-48
oprenten	43	-0	-0	-0	43
stand per 31 december 2016	**2.700**	**113**	**383**	**42**	**3.238**

(17) Opgenomen kortlopende en langlopende leningen
In 2016 is een obligatielening van CHF 350 miljoen afgelost. Er zijn geen nieuwe obligatie- of onderhandse leningen aangegaan. Er zijn geen zekerheden verstrekt over de opgenomen leningen. In de overeenkomsten van de obligatie- en onderhandse leningen zijn clausules opgenomen die het stellen van zekerheden beperken.

EBN beschikt over een commercial paper programma van EUR 2.000 miljoen. Dat is onveranderd ten opzichte van 2015. Ultimo 2016 staat er, evenals ultimo 2015 geen commercial paper uit.
De kasgeldleningen betreffen deposito's die door GasTerra zijn geplaatst bij EBN. Dit op basis van een Deposit and Loan Facility Agreement die in 2014 samen met Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V. (NAM) is aangegaan met GasTerra. Op basis van deze overeenkomst kan GasTerra aan EBN en NAM (als gezamenlijke partijen) voorstellen om een geldsom voor een termijn van 3 dagen tot 3 maanden als termijndeposito bij EBN en NAM te plaatsen. Ook kan GasTerra op basis van deze overeenkomst een verzoek voor een lening bij EBN en NAM (als gezamenlijke partijen) voor eenzelfde termijn indienen.

Het onderpand op derivaten betreft geld gestort door banken ter grootte van het verschil tussen de marktwaarde van de betreffende portefeuille en het per bank overeengekomen grensbedrag. Dit gestorte onderpand is rentedragend en is opgenomen onder liquide middelen en zal niet worden aangewend voor commerciële doeleinden.

Afspraken over het uitwisselen van onderpand zijn vastgelegd in Credit Support Annexes (CSA's) als aanhangsel van de International Swaps and Derivatives Association (ISDA) overeenkomsten met de betreffende banken. Op één bank na zijn met alle banken, waarmee lopende derivaten zijn afgesloten, CSA's afgesloten en bij één bank vallen niet alle derivaten onder de CSA.

Op 18 augustus 2015 is met een groep van drie banken (ING Bank, BNP Paribas en Rabobank) een gecommitteerde doorlopende kredietfaciliteit overeengekomen voor een oorspronkelijke periode van 5 jaar. Deze faciliteit biedt EBN de mogelijkheid om trekkingen te doen en hiermee tot EUR 400 miljoen krediet voor algemene bedrijfsdoeleinden op te nemen. In 2016 is op deze faciliteit niet getrokken. De rentelast over het eventuele getrokken deel van de kredietfaciliteit is afhankelijk van het voor de betreffende kredietperiode geldende Euribor tarief, verhoogd met een marge. Vanwege de beschikbaar gestelde faciliteit is aan de banken een jaarlijkse commitment fee verschuldigd over het uitstaande en ongebruikte deel van de faciliteit. Er zijn ten behoeve van deze faciliteit aan de banken geen zekerheden verstrekt en de betreffende overeenkomst kent geen financiële ratio-convenanten. Er zijn in de betreffende overeenkomst clausules opgenomen die het stellen van zekerheden beperken. De faciliteit kent een niet door de banken gecommitteerde optie voor EBN tot verlenging van de looptijd met twee maal een jaar. In 2016 is er van deze optie gebruik gemaakt en is de faciliteit met een jaar verlengd, tot augustus 2021. Tevens kent de faciliteit een niet door de banken gecommitteerde optie voor EBN om de faciliteit met maximaal EUR 100 miljoen te verhogen. Van deze optie is in 2016 geen gebruik gemaakt.

in EUR mln	2016			2015		
	totaal	langlopend deel	kortlopend deel	totaal	langlopend deel	kortlopend deel
beursgenoteerde leningen	1.173	1.173	-	1.486	1.163	323
onderhandse leningen	81	-	81	76	76	-
totaal opgenomen langlopende leningen	1.254	1.173	81	1.562	1.239	323
kasgeldleningen	200	-	200	446	-	446
onderpand op derivaten	88	-	88	119	-	119
totaal	**1.542**	**1.173**	**369**	**2.127**	**1.239**	**888**

Opgenomen langlopende leningen

De langlopende leningen, inclusief de leningen met vervaldatum binnen 1 jaar, zijn als volgt samengesteld:

in EUR mln					2016	2015
JPY	10.000 mln	1,775%	onderhandse lening	2007/2017	81	76
CHF	325 mln	2,125%	beursgenoteerde lening	2010/2020	303	300
CHF	125 mln	2,125%	beursgenoteerde lening	2010/2020	116	115
CHF	350 mln	0,75%	beursgenoteerde lening	2011/2016	-	323
CHF	150 mln	1,625%	beursgenoteerde lening	2011/2023	140	138
CHF	235 mln	0,625%	beursgenoteerde lening	2012/2019	219	217
CHF	125 mln	1,125%	beursgenoteerde lening	2012/2024	116	115
CHF	175 mln	0,50%	beursgenoteerde lening	2014/2022	163	162
CHF	125 mln	0,875%	beursgenoteerde lening	2014/2026	116	116
					1.254	**1.562**

Naast de aflossing van de obligatielening van CHF 350 miljoen, bestaat het verschil in de bedragen van uitstaande langlopende leningen ultimo 2016 ten opzichte van 2015 uit koersverschillen, welke zijn verwerkt in de verlies- en winstrekening, als herwaarderingsbaten en -lasten op overige financiële instrumenten onder financiële baten en lasten (zie noot 6).

De hoofdsommen van deze leningen en de bijbehorende rentelasten in vreemde valuta zijn via cross currency interest rate swaps volledig omgezet naar euro's. Daardoor worden de koerseffecten op de langlopende schulden zoals die uit de tabel blijken geneutraliseerd. Het gemiddelde interestpercentage van alle per jaareinde uitstaande langlopende leningen, inclusief de effecten van de cross currency interest rate swaps, is 1,98% (2015: 2,12%). Deze verlaging is het gevolg van de aflossing van de obligatielening en bijbehorende derivaten met een hogere rente en de lagere marktrente in 2016 ten opzichte van 2015. Met uitzondering van de aan de JPY 2007/2017, CHF 2014/2022 en CHF 2014/2026 leningen gerelateerde cross currency interest rate swaps, is het rentetype van de cross currency interest rate swaps vast. Ultimo 2016 heeft 28% (in 2015: 22%) van de leningen na afdekking door middel van cross currency interest rate swaps een variabel rentepercentage.

De volgende tabel geeft een overzicht van de opgenomen obligaties en onderhandse leningen, gerangschikt op vervaldatum.

in EUR mln	2016	2015
binnen 1 jaar	81	323
binnen 1 tot 2 jaar	-	76
binnen 2 tot 3 jaar	219	-
binnen 3 tot 4 jaar	419	217
binnen 4 tot 5 jaar	-	415
na 5 jaar	535	531
totaal	**1.254**	**1.562**

Van het totaal van de opgenomen leningen heeft 76% een resterende looptijd langer dan 3 jaar. De leningen met vervaldatum binnen 1 jaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

(18) Overige langlopende schulden
Dit betreft een schuld van initieel EUR 17 miljoen (2015: EUR 17 miljoen) aan de Staat. Deze langlopende schuld is in de loop van 2016 geheel afgelost.

(19) Kortlopende schulden
De belastingschuld van EUR 54 miljoen (2015: belastingvordering EUR 69 miljoen) bestaat voornamelijk uit vennootschapsbelasting. Handelscrediteuren van EUR 67 miljoen (2015: EUR 88 miljoen) betreffen te betalen joint interest billings van operators voor de maand december.

De overige schulden bestaan uit:

in EUR mln	2016	2015
schuld aan de Staat	283	-
schulden inzake rente	20	22
heffingen	181	47
overige schulden	73	124
totaal	**557**	**193**

De toename bij de heffingen is voornamelijk het gevolg van de uitstaande MOR verplichting.

Beleid om financiële risico's te beheersen

(20) Risicobeheer

Algemeen
Naast deze strategische risico's benoemd op pagina 60 t/m 62, zijn er financiële risico's. De belangrijkste financiële risico's voor EBN zijn het liquiditeits- en (her) financiering risico, kredietrisico, renterisico , valutarisico en marktprijs risico. Het financiële beleid van EBN is erop gericht om de effecten van koers- en renteschommelingen op activa en passiva te beperken. EBN maakt gebruik van financiële derivaten om de rente- en valutarisico's te beheersen die zijn verbonden aan met name de financiering van bedrijfsactiviteiten. De onderneming neemt geen speculatieve posities in met financiële derivaten.

Liquiditeits- en (her)financiering risico
Het liquiditeits- en (her)financiering risico is het risico dat EBN over onvoldoende financiële middelen beschikt of kan aantrekken om aan de financiële verplichtingen te voldoen. Doelstelling is dat EBN onder normale omstandigheden te allen tijde kan beschikken over de voor de operationele processen benodigde liquide middelen.

Bij de selectie van de (looptijden van) cash management- en financieringsinstrumenten wordt er voor zorggedragen dat er te allen tijde voldoende onmiddellijk opvraagbare liquiditeiten aanwezig zijn of beschikbaar gemaakt kunnen worden om aan de financiële verplichtingen te kunnen voldoen.

Een hoog vertrouwen van de kapitaal- en geldmarkten en van financiële instellingen in EBN is cruciaal om optimaal te kunnen financieren. Belangrijke instrumenten hiervoor zijn:

- een optimaal relatiemanagement ten opzichte van alle financiële stakeholders, en
- het behouden van de hoge mate van kredietwaardigheid van EBN op de lange- en korte termijn, onder andere door een gericht credit rating- en winstuitkeringen beleid, en
- het continu volgen en sturen van financiële kredietratio's.

EBN beschikt over een commercial paper programma van EUR 2.000 miljoen. Tevens beschikt EBN over een door gerenommeerde en kredietwaardige banken gecommitteerde kredietfaciliteit voor een bedrag van EUR 400 miljoen. Voor nadere informatie hierover wordt verwezen naar noot 17. Hierdoor kan zo nodig snel voldoende kortlopende financiering worden aangetrokken.

Bij het bepalen van de looptijd van nieuwe langlopende leningen wordt er naar gestreefd om concentratie van

aflossingen in een bepaald toekomstig jaar te voorkomen en het aflossingsprofiel aldus te spreiden.

Het feit dat de jaarlijkse resultaten grotendeels worden uitgekeerd aan de aandeelhouder resulteert jaarlijks in een lage cijfermatig solvabiliteitsratio. Hier tegenover staan echter aanzienlijke en robuuste jaarlijkse positieve kasstromen uit operationele activiteiten, die hoger zijn dan de investeringsuitgaven. Hierdoor genereert EBN jaarlijks een aanzienlijke vrije kasstroom, waardoor de solvabiliteit als uitstekend wordt beschouwd. In 2016 is de nettoschuld omgeslagen in een netto vordering.

in EUR mln	2016	2015
opgenomen leningen:		
langlopende leningen	1.173	1.239
kortlopende leningen	369	888
totaal opgenomen leningen	**1.542**	**2.127**
liquide middelen	-1566	-661
financiële derivaten	-210	-236
nettoschuld (A)	**-234**	**1.230**
eigen vermogen (B)	178	184
gearing ratio A/(A+B)*100%	0%	87%

De volgende tabel geeft inzicht in de te verwachten contractuele kasstromen uit de aflossing en rente van de leningen en de daaraan gekoppelde derivaten:

in EUR mln	Opgenomen leningen	Netto Rente-betalingen leningen & derivaten	2016 Betaling bij aflossing	Kasstroom derivaten	2016 Totale cash out	2015 Totale cash out
binnen 1 jaar	369	-21	-369	20	-370	-884
binnen 1 tot 2 jaar	-	-21	-	-	-21	-81
binnen 2 tot 3 jaar	219	-21	-219	23	-217	-21
binnen 3 tot 4 jaar	419	-17	-419	103	-333	-217
binnen 4 tot 5 jaar	-	-7	-	-	-7	-334
na 5 jaar	535	-16	-535	58	-493	-502
Totaal	**1.542**	**-103**	**-1.542**	**204**	**-1.441**	**-2.039**

in EUR mln	Opgenomen leningen	Netto Rente-betalingen leningen & derivaten	2015 Betaling bij aflossing	Kasstroom derivaten	2015 Totale cash out	2014 Totale cash out
binnen 1 jaar	888	-28	-888	32	-884	-645
binnen 1 tot 2 jaar	76	-21	-76	16	-81	-320
binnen 2 tot 3 jaar	-	-21	-	-	-21	-83
binnen 3 tot 4 jaar	217	-21	-217	21	-217	-22
binnen 4 tot 5 jaar	415	-18	-415	99	-334	-218
na 5 jaar	531	-24	-531	53	-502	-837
Totaal	**2.127**	**-133**	**-2.127**	**221**	**-2.039**	**-2.125**

Naast bovengenoemde kaststromen uit hoofde van leningen en daaraan gekoppelde derivaten zullen er kastromen zijn uit hoofde van handelscrediteuren en overige kortlopende schulden. Deze vervallen binnen één jaar.

Kredietrisico op financiële instrumenten
Het kredietrisico is het risico voor EBN dat de wederpartij niet aan haar contractuele financiële verplichtingen kan voldoen. Als gevolg van cash management transacties kan er kredietrisico op wederpartijen ontstaan. Dit kan het geval zijn bij banktegoeden, deposito's, obligaties (inclusief commercial paper), geldmarktfondsen en derivaten. Door de soms hoge liquiditeitspositie en marktwaardes van derivaten zou een te grote concentratie van gelden bij een te beperkt aantal wederpartijen een significant financieel risico voor EBN betekenen. Het beleid is er daarom op gericht het wederpartijrisico te beperken door uitsluitend zaken te doen met wederpartijen met een hoge kredietwaardigheid tot een bij de kredietwaardigheid van de desbetreffende wederpartij aanvaardbaar geacht niveau.

De toegestane limieten per wederpartij die gelden voor het totaal van saldi op bankrekeningen, deposito's en obligaties (inclusief commercial paper) tezamen met de marktwaarde van derivaten minus bijbehorende onderpand, zijn afhankelijk van de credit rating van de wederpartij. Voor het kunnen plaatsen van gelden in deze instrumenten geldt minimaal een P-1, A-1 en F1 korte termijn rating van respectievelijk Moody's, Standard & Poor's en Fitch én een minimale lange termijn rating van A2 van Moody's en A van Standard & Poor's en Fitch.

Voor geldmarktfondsen geldt een minimale credit rating van Aaa van Moody's en AAA van Standard & Poor's en Fitch en is EBN's participatie per geldmarktfonds maximaal 5% van het betreffende fonds.

Indien in het kader van langlopende financiering derivatentransacties worden afgesloten, wordt dit uitsluitend gedaan met wederpartijen die minimaal een A2, A of A lange termijn rating van respectievelijk Moody's, Standard & Poors en Fitch hebben én waarmee EBN een 'International Swaps and Derivatives Association' (ISDA) -overeenkomst heeft afgesloten. Nieuwe langlopende derivaten worden afgesloten met een Credit Support Annex (CSA). Dit is een overeenkomst, waarbij met de wederpartij wordt overeenkomen een waarborg te storten indien een derivatenpositie een substantiële waarde heeft, ter verkleining van het wederpartijrisico.

Met uitzondering van één bank zijn met alle banken, waarmee lopende derivaten zijn afgesloten, Credit Support Annexes (CSA's) afgesloten. Er zijn in 2016 geen kredietverliezen opgetreden.

Ten aanzien van cross currency interest rate swaps met een nominale waarde van EUR 779 miljoen (CHF 960 miljoen) zijn er CSA's overeengekomen met de betreffende tegenpartijen. Uit dien hoofde is er ultimo 2016 per saldo voor EUR 88 miljoen aan onderpand door banken bij EBN geplaatst (ultimo 2015: EUR 119 miljoen per saldo door banken geplaatst bij EBN). Het onderpand op derivaten betreft geld gestort door banken ter grootte van het verschil tussen de marktwaarde van de betreffende portefeuille en het in de CSA overeengekomen grensbedrag. Dit gestorte onderpand is grotendeels rentedragend en is opgenomen onder liquide middelen en zal niet worden aangewend voor commerciële doeleinden. De bijbehorende verplichting is opgenomen onder kortlopende schulden als onderdeel van opgenomen leningen. Het maximale kredietrisico op de uitstaande derivaten per jaareinde 2016 bedraagt EUR 122 miljoen (bestaande uit EUR 210 miljoen marktwaarde derivaten minus EUR 88 miljoen onderpand).

Bij de waardering van de derivaten wordt rekening gehouden met het kredietrisico op tegenpartijen in het geval van een positieve marktwaarde en met het kredietrisico voor de banken op EBN bij een negatieve marktwaarde. Bij een positieve dan wel negatieve marktwaarde van het totaal van derivaten per tegenpartij (IFRS 13.48 portfolio exception) wordt een Credit Valuation Adjustment (CVA) respectievelijk een Debet Valuation Adjustment (DVA) in de waardering meegenomen. Deze aanpassingen zijn gebaseerd op Credit Default Swap (CDS) spreads samenhangend met de gewogen gemiddelde resterende looptijd van de portefeuille en de marktwaarde van de derivaten per tegenpartij. Per saldo is hiervoor de waardering van de derivaten ultimo 2016 met EUR 3,5 miljoen verlaagd (de verlaging in 2015 was: EUR 3,2 miljoen).

Kredietrisico op vorderingen
Het kredietrisico op vorderingen uit verkopen is laag. EBN verkoopt hoofdzakelijk aan zeer kredietwaardige tegenpartijen. 32% van de vorderingen is op GasTerra (lange termijn credit rating Standard & Poor's AA+) en 60% van de vorderingen is op NAM (Joint Venture Shell credit ratings S&P A, Moody's Aa1, Fitch AA- en ExxonMobil credit ratings S&P AA+, Moody's AAA). In 2015 was dit respectievelijk 33% en 64%. EBN volgt de kredietwaardigheid van alle afnemers op periodieke basis en hanteert kredietlimieten per afnemer.

Renterisico
Het renterisico betreft het risico op het ontstaan van financiële resultaten of mutaties in de balans door schommelingen in marktrentestanden. Het rente-risicobeleid van EBN is gericht op het beperken van renterisico's die samenhangen met de financiering van de onderneming en tegelijkertijd op het realiseren van minimale netto-rentelasten. Van de langlopende

leningen en financiële derivaten wordt conform interne richtlijnen maximaal 60% als variabel rentend aangehouden. Ultimo 2016 kent 28% (2015: 22%) van de leningen na afdekking een variabel rentepercentage.

De analyse van de gevoeligheid van opgenomen leningen en daaraan gekoppelde financiële derivaten voor rentebewegingen gaat uit van een onmiddellijke verandering van 1%-punt in de rentetarieven ten opzichte van het niveau op 31 december 2016. Alle andere variabelen worden daarbij constant gehouden. Een verlaging van de rentetarieven met 1%-punt zou resulteren in een geschatte daling van de netto-financieringslasten met EUR 28 miljoen uitgaande van de portefeuille aan financiële instrumenten per 31 december 2016.

In onderstaande tabel is de rentegevoeligheid van de financiële instrumenten weergegeven op het eigen vermogen en het resultaat:

Een toename van de rentetarieven met 1%-punt zou resulteren in een stijging van de netto- financieringslasten van naar schatting EUR 26 miljoen. Deze effecten zullen hoofdzakelijk ontstaan omdat de door een rente-verandering veroorzaakte verandering in de marktwaarde van de derivaten rechtstreeks wordt verantwoord in het resultaat.

2016 in EUR mln	**boekwaarde**	**reële waarde**	**effect verandering rente +1%**	**effect verandering rente -1%**
liquide middelen	1.566	1.566	-	-
vorderingen	422	422	-	-
kortlopende leningen	-369	-370	-	-
overige kortlopende schulden	-678	-678	-	-
langlopende leningen	-1.173	-1.259	-	-
cross currency swaps positief gebruikt voor langlopende leningen	188	188	-26	28
cross currency swaps positief gebruikt voor kortlopende leningen	22	22	-1	1
totaal	-22	-109	-27	29

2015 in EUR mln	**boekwaarde**	**reële waarde**	**effect verandering rente +1%**	**effect verandering rente -1%**
liquide middelen	661	661	-	-
vorderingen	860	860	-	-
kortlopende leningen	-888	-892	-	-
overige kortlopende schulden	-281	-281	-	-
langlopende leningen	-1239	-1331	-	-
cross currency swaps positief gebruikt voor langlopende leningen	206	206	-31	34
cross currency swaps positief gebruikt voor kortlopende leningen	30	30	-	-
totaal	-651	-747	-31	34

Valutarisico

Het valutarisico betreft het risico van het ontstaan van financiële resultaten of mutaties in de balans door schommelingen in een valutakoers op de valutamarkt. EBN heeft als doelstelling het elimineren dan wel reduceren van deze schommelingen.

Tot het instrumentarium voor vreemde valuta beheer behoren contante valuta transacties, valutatermijn-transacties alsmede valuta-swaps.

EBN dekt valutarisico's die voortvloeien uit verkopen en inkopen, volledig af op het moment waarop de handels-vorderingen of handelsverplichtingen zich manifesteren. Verwachte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden worden niet afgedekt. Ultimo 2016 waren er geen af te dekken posities (ultimo 2015 geen).

Indien wordt belegd of financiering wordt aangetrokken in vreemde valuta, wordt het valutarisico meteen na het moment van de beleggings- of financieringstransactie volledig afgedekt. Bij financiering in vreemde valuta wordt het valutarisico zowel qua hoofdsom als qua alle renteverplichtingen in de toekomst volledig afgedekt.

Valutarisico's op kortlopende leningen in vreemde valuta worden afgedekt met valutatermijn-contracten. Ultimo 2016 waren er geen lopende valutatermijncontracten die gerelateerd zijn aan in vreemde valuta uitgegeven kortlopende leningen (ultimo 2015: nihil).

Valutarisico's op langlopende leningen in vreemde valuta zijn afgedekt met cross currency interest rate swaps (zie noot 17).

In onderstaande tabel is de gevoeligheid van de financiële instrumenten voor valutakoersveranderingen weer-gegeven op het eigen vermogen en het resultaat. Hierbij wordt uitgegaan van een verandering van 10% in alle valutakoersen tegenover de euro uitgaande van de koersen per 31 december 2016, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden. Een verandering van +10% houdt in dat de euro zwakker wordt ten opzichte van de vreemde valuta. Een verandering van -10% betekent een versterking van de euro ten opzichte van de vreemde valuta.

2016 in EUR mln	**boekwaarde**	**reële waarde**	**effect verandering valutakoers +10%**	**effect verandering valutakoers -10%**
liquide middelen	1.566	1.566	-	-
vorderingen	422	422	-	-
kortlopende leningen	-369	-370	-9	7
overige kortlopende schulden	-678	-678	-	-
langlopende leningen	-1.173	-1.259	-141	115
cross currency swaps positief gebruikt voor langlopende leningen	188	188	141	-115
cross currency swaps positief gebruikt voor kortlopende leningen	22	22	9	-7
totaal	-22	-109	-	-

2015 in EUR mln	**boekwaarde**	**reële waarde**	**effect verandering valutakoers +10%**	**effect verandering valutakoers -10%**
liquide middelen	661	661	-	-
vorderingen	860	860	-	-
kortlopende leningen	-888	-892	-36	30
overige kortlopende schulden	-281	-281	-	-
langlopende leningen	-1.239	-1.331	-150	122
cross currency swaps positief gebruikt voor langlopende leningen	206	206	150	-122
cross currency swaps positief gebruikt voor kortlopende leningen	30	30	36	-30
totaal	-651	-747	-	-

Reële waarde van financiële instrumenten
Derivaten welke dienen ter afdekking van langlopende instrumenten (en zelf derhalve ook langlopend zijn) zijn geclassificeerd onder de vaste activa of langlopende schulden.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de boekwaarde en de geschatte reële waarde van financiële instrumenten:

De gepresenteerde waarde van derivaten is een netto presentatie van de waarde van de derivaten per bank, gebaseerd op de onderliggende ISDA overeenkomsten. Ultimo 2016 hadden alle derivaten een positieve marktwaarde. De onderliggende waardering van alle derivaten afzonderlijk was in totaal EUR 210 miljoen positief en waren geen derivaten met een negatieve marktwaarde. Ultimo 2015 hadden de derivaten op basis van deze netto presentatie een positieve marktwaarde van EUR 236 miljoen en er waren geen derivaten met een negatieve marktwaarde.

	31 december 2016		31 december 2015	
in EUR mln	boekwaarde	reële waarde	boekwaarde	reële waarde
activa				
kortlopende vorderingen	422	422	860	860
financiële derivaten lang	188	188	206	206
financiële derivaten kort	22	22	30	30
liquide middelen	1.566	1.566	661	661
passiva				
beursgenoteerde langlopende leningen	1.173	1.259	1.163	1.252
overige langlopende leningen	-	-	76	79
beursgenoteerde kortlopende leningen	-	-	323	327
overige kortlopende leningen	369	370	565	565
overige kortlopende schulden	678	678	281	281

De reële waarden van beursgenoteerde langlopende leningen zijn gebaseerd op gepubliceerde koersen (niveau 1 volgens IFRS). De overige reële waarden worden berekend op basis van beschikbare marktinformatie, waaronder rente- en koersniveaus (niveau 2 volgens IFRS). Alle financiële activa en verplichtingen tegen reële waarde met waarde mutaties door het resultaat classificeren zich naar niveau 2. Jaarlijks worden deze waarderingstechnieken beoordeeld. In 2016 zijn de waarderingstechnieken niet aangepast.

De reële waarde van de langlopende leningen bedraagt per 31 december 2016 EUR 1.259 miljoen (2015: EUR 1.331 miljoen). Hiervan is EUR 1.259 miljoen (2015: EUR 1.252 miljoen) gewaardeerd conform niveau 1 en geen leningen (2015: EUR 79 miljoen) conform niveau 2. De boekwaarde van voornoemde langlopende leningen bedraagt EUR 1.173 miljoen (2015: EUR 1.240 miljoen).

De langlopende leningen in vreemde valuta worden opgenomen tegen de ECB referentiekoersen. De bijbehorende derivaten worden opgenomen tegen marktwaarde. Als gevolg hiervan kunnen er door schommelingen in relatieve marktrente niveaus van vreemde valuta ten opzichte van elkaar (zoals tussen de EUR en de CHF rente) tijdelijke ongerealiseerde resultaten in de resultatenrekening ontstaan.

Kortlopende vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden worden opgenomen tegen boekwaarde. Gezien de korte looptijd van deze instrumenten benadert de boekwaarde de reële waarde.

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de boekwaarde van financiële derivaten onderverdeeld naar type en doel:

in EUR mln	activa	passiva	totaal
cross currency interest rate swaps	236	-	236
valutatermijncontracten	-	-	-
totaal financiële derivaten in relatie tot opgenomen leningen	236	-	236
Stand per 31 december 2015	**236**	**-**	**236**
cross currency interest rate swaps	210	-	210
valutatermijncontracten			
totaal financiële derivaten in relatie tot opgenomen leningen	210	-	210
Stand per 31 december 2016	**210**	**-**	**210**

Marktprijs risico
EBN heeft als beleid zich niet in te dekken tegen het risico van fluctuaties in de olie- en gasprijzen op de olie- of gasmarkten. Deze marktprijs fluctuaties kunnen forse invloed hebben op de resultaten van EBN. Echter, aangezien deze risico's direct voortkomen uit de kernactiviteiten van EBN wordt dit risico niet ingedekt.

Overige toelichtingen

(21) Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen
Zoals aangegeven in de grondslagen voor waardering en winstbepaling neemt EBN deel in een veelvoud van samenwerkingsverbanden. De basis van deze samenwerkingsverbanden is vastgelegd in overeenkomsten van samenwerking of Joint Operating Agreements waaruit meerjarige financiële rechten en verplichtingen voortvloeien. De investeringsverplichtingen ultimo 2016 bedragen EUR 328 miljoen, waarbij de looptijd van deze verplichtingen grotendeels korter dan 1 jaar is. Ultimo 2015 bedroeg de verplichting 310 miljoen.

Voorts bedraagt EBN's (in)directe aandeel in de bewezen en waarschijnlijke gasreserves van velden waarin EBN participeert per 31 december 2016 301 miljard Nm^3 GE (2015: 340 miljard Nm^3 GE).

Zoals gebruikelijk in de industrie vinden, onder meer via de geassocieerde deelneming GasTerra, continu heronderhandelingen plaats over de prijsstelling van verkoopcontracten. De uitkomsten hiervan kunnen een significante positieve of negatieve invloed hebben op het resultaat van EBN. Het is niet mogelijk om een betrouwbare schatting van de uitkomsten van deze heronderhandelingen of hiermee verband houdende arbitrageprocedures te maken.

Als gevolg van het Kabinetsbesluit van 17 januari 2014 over de gaswinning uit Groningen, zijn verplichtingen ontstaan. Deze verplichtingen hebben vooral betrekking op schadeherstel, preventieve versteviging van gebouwen en infrastructuur en compensatiemaatregelen om de veiligheid en de leefbaarheid in het aardbevingsgebied te vergroten.

Een voorziening is opgenomen inzake schadeclaims, een aantal bouwkundige versterkingen van gebouwen en infrastructuur en compensatiemaatregelen (zie noot 16). De invulling van de kosten gemoeid met de bouwkundige versterkingen van gebouwen en compensatiemaatregelen zijn niet altijd betrouwbaar in te schatten, een voorziening wordt daardoor alleen opgenomen wanneer concrete afspraken in onderhandeling zijn of in het geval van lopende juridische procedures waarvan de kans dat EBN veroordeeld tot uitkering van aardbevingskosten groter is dan 50% . De totale omvang van de kosten zou dus hoger kunnen uitvallen. EBN zal uit hoofde van haar deelname in de vergunning Groningen voor 40% bijdragen aan deze kosten.

Daarnaast bestaat er een huurverplichting tot 2026 voor het vestigingsadres van de vennootschap aan de Daalsesingel 1 te Utrecht van EUR 6.7 miljoen (2015: EUR 7.4 miljoen).

(22) Toelichting bij het overzicht van kasstromen
Bij het opstellen van het overzicht van kasstromen wordt de indirecte methode toegepast en wordt uitgegaan van een vergelijking van beginbalans en eindbalans. Vervolgens worden mutaties geëlimineerd die niet tot een kasstroom hebben geleid. De mutaties in het overzicht kasstromen kunnen worden ontleend aan de mutatieoverzichten van de betreffende balansposten.

(23) Verbonden partijen
GasTerra en EBN zijn verbonden partijen. EBN heeft 69 (2015: 68) gasverkoopcontracten met GasTerra. Van de netto omzet van EUR 3.094 miljoen is EUR 1.001 miljoen gerealiseerd via GasTerra (2015: EUR 4.766 miljoen resp. EUR 1.548 miljoen). Onder de vorderingen in 2016 is uit hoofde van leveringen aan GasTerra een bedrag opgenomen van EUR 112 miljoen (2015: EUR 124 miljoen).

EBN is samen met de Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V. (NAM) een Deposit and Loan Facility Agreement aangegaan met GasTerra. Op basis van deze overeenkomst kan GasTerra aan EBN en NAM (als gezamenlijke partijen) voorstellen om een geldsom voor een termijn van 3 dagen tot 3 maanden als termijndeposito bij EBN en NAM te plaatsen. Ook kan GasTerra op basis van deze overeenkomst een verzoek voor een lening bij EBN en NAM (als gezamenlijke partijen) voor eenzelfde termijn indienen.

Voor verdere informatie wordt verwezen naar noot 17.

De Staat als aandeelhouder is als een verbonden partij aan te merken. De heffingen, vennootschapsbelasting en uitkeringen van het resultaat na belastingen worden afgedragen aan de Staat. Hierbij wordt verwezen naar noot 3, 15 en 19 in de jaarrekening.

NOGAT en NGT-Extensie als geassocieerde deelnemingen zijn als verbonden partijen aan te merken. EBN betaalt transportkosten aan NOGAT en NGT-Extensie in het kader van haar gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Dit gebeurt in een gebruikelijke bedrijfsvoering en volgens marktconforme conditie.

(24) Key management

De totale last ter zake van bezoldiging, pensioenen en overige loonkosten van het key management (4 directie-teamleden en 5 commissarissen) bedraagt in 2016 EUR 1,1 miljoen (2015: EUR 1,0 miljoen; 4 directieteamleden en 4 commissarissen).

De totale loonkosten van de directieteamleden kan als volgt worden gespecificeerd:

in EUR	2016	2015
periodiek betaalde beloningen en overige kosten	975.663	852.331
pensioen	53.292	49.417
totaal	**1.028.954**	**901.728**

De periodieke beloningen zoals opgenomen in boven-staande tabel zijn inclusief compensatie van de aftopping van de opbouw van pensioen.

De bruto bezoldiging van de commissarissen (exclusief BTW) kan als volgt worden gespecificeerd:

in EUR	2016	2015
H.M.C.M. van Oorschot (vanaf 1 januari 2006)	24.500	24.500
A.H.P. Gratama van Andel (vanaf 1 januari 2006)	22.263	22.263
J.G. Huijskes (vanaf 01/01/2016)	20.000	-
E.M. Kneppers-Heijnert (vanaf 01/01/2016)	20.000	-
W.S. de Vries (vanaf 01/03/2017)	-	-
J.W. Weck (vanaf 02/02/2015)	20.000	18.214
R.G.M. Zwitserloot (tot 16/04/2015)	-	6.555
totaal	**106.763**	**71.532**

Naast hun bruto bezoldiging ontvangt elk commissaris een onkostenvergoeding van EUR 2.400 per jaar.

In bovenstaande bezoldiging is het werkgeversdeel voor sociale verzekeringen en eindheffing ad EUR 6.583 (2015: EUR 4.973) niet inbegrepen.

(25) Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen materiële gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan welke nader moeten worden toegelicht.

Utrecht, 13 maart 2017

Directie
J.W. van Hoogstraten

Raad van Commissarissen
H.M.C.M. van Oorschot
A.H.P. Gratama van Andel (tot en met 30 maart 2017)
J.G. Huijskes
E.M. Kneppers-Heijnert
W.S. de Vries (vanaf 1 maart 2017)
J.W. Weck

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

in EUR mln	2016	2015
resultaat deelnemingen	46	-85
overige resultaten na belastingen	287	535
totaal resultaat na belastingen	**333**	**450**

Enkelvoudige balans

Voor resultaat bestemming

in EUR mln

activa	***noot***	**ultimo 2016**	**ultimo 2015**
vaste activa			
materiële vaste activa	10	3.167	3.731
financiële vaste activa	A	395	383
latente belastingvordering		6	-
		3.568	4.114
vlottende activa			
voorraden	12	26	32
vorderingen	13	420	860
belastingvorderingen		-	69
derivaten	20	22	30
liquide middelen	14	1.527	661
		1.995	1.652
totaal		**5.563**	**5.766**

passiva	***noot***	**ultimo 2016**	**ultimo 2015**
eigen vermogen	B		
aandelenkapitaal		128	128
ingehouden winst		50	56
		178	184
voorzieningen	16	3.188	3.122
langlopende schulden			
opgenomen leningen	17	1.173	1.239
latente belastingverplichtingen		-	51
overige	18	-	17
		1.173	1.307
kortlopende schulden			
opgenomen leningen	17	369	888
belastingschulden		54	1
handelscrediteuren	19	68	88
overige	19	533	176
		1.024	1.153
totaal		**5.563**	**5.766**

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening van EBN is opgesteld in overeenstemming met de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW.

Voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening wordt gebruik gemaakt van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening gelijk zijn aan die welke in de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, op basis van de netto-vermogenswaarde gewaardeerd.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards ('IFRS') zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW. Voor een beschrijving van de gehanteerde grondslagen wordt verwezen naar pagina 87 tot en met 91.
De enkelvoudige winst- en-verliesrekening is opgesteld in overeenstemming met de op grond van artikel 2:402 BW toegestane beperkingen.

A) Financiële vaste activa

Financiële vaste activa bestaan uit deelnemingen EUR 207 miljoen en derivaten EUR 188 miljoen Voor details over derivaten wordt verwezen naar noot 20.

Deelnemingen zijn als volgt:

in EUR mln	Groep maat-schappij	Geasso-cieerde deel-nemingen	Leningen	**2016 totaal**	Groep maat-schappij	Geasso-cieerde deel-nemingen	Leningen	**2015 totaal**
stand per 1 januari	-11	86	102	177	88	86	170	344
mutaties	-	-	-2	-2	-	-	-68	-68
aandeel in resultaat	32	14	-	46	-99	14	-	-85
uitgekeerd dividend	-	-14	-	-14	-	-14	-	-14
stand per 31 december	**21**	**86**	**100**	**207**	**-11**	**86**	**102**	**177**

De verstrekte leningen zijn gebruikt voor de investeringen in gasopslag Bergermeer.

B) Eigen vermogen

Het resultaat na belastingen over 2016 is, na aftrek van de tussentijdse bijzondere winstuitkering, opgenomen in de post ingehouden winst van het eigen vermogen. Voor een verdere toelichting op het Eigen vermogen verwijzen wij naar noot 15 van de geconsolideerde jaarrekening.

Voorstel tot winstbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld de nettowinst zoals bedoeld in artikel 21.2 van de statuten van EBN als volgt te bestemmen: EUR 30 miljoen wordt toegevoegd aan het eigen vermogen en EUR 20 miljoen wordt aangemerkt als voorgesteld dividend.

Overige toelichtingen

De financiële vaste activa in enkelvoudige balans omvat onder meer de waardering van de 100% deelneming EBN Capital B.V., welke is geconsolideerd in de geconsolideerde jaarrekening. De verschillen in de overige posten tussen de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening betreffen derhalve hoofdzakelijk balansposities van EBN Capital.
De voornaamste balansposities binnen EBN Capital zijn materiële vaste activa (EUR 124 miljoen) en de voorziening opruimkosten (EUR 49 miljoen).

Gezien de minimale verschillen tussen de overige opgenomen balansposten in de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening wordt voor verdere toelichting verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Deze is opgenomen op pagina 96 tot en met 112.

Zekerheden
EBN heeft een aansprakelijkheidsverklaring in overeenstemming met artikel 403 Boek 2 BW afgegeven voor EBN Capital.

Fiscale eenheid
EBN vormt een fiscale eenheid met EBN Capital ten behoeve van de vennootschapsbelasting en belasting toegevoegde waarde. EBN en haar dochtermaatschappij vormen samen een fiscale eenheid en zijn gezamenlijk en hoofdelijk aansprakelijk voor de door de fiscale eenheid verschuldigde belastingen. In de jaarrekening van EBN Capital B.V. wordt de belastinglast berekend op basis van het door EBN Capital B.V. behaalde commerciële resultaat. Door EBNB.V.. wordt deze belastinglast met EBN Capital B.V. via de rekening-courantverhouding afgerekend.

Gebeurtenissen na balansdatum
Hierbij wordt verwezen naar noot 25 in de geconsolideerde jaarrekening.

Servicekosten vergoed aan externe accountants
De kosten van externe accountants, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., voor 2016 bedragen EUR 766.613 voor auditdiensten (statutaire en joint venture audits) (2015: EY EUR 787.000) en EUR 0 voor overige audit-diensten (2015: EUR 104.000).

Beloning bestuurders
De bezoldiging van de bestuurders van de vennootschap luidt als volgt:

	2016			2015	
in EUR	vanaf 01/03/2016 **J.W. van Hoogstraten**	t/m 29/02/2016 **A.J. Boekelman**	t/m 31/10/2015 **J.D. Bokhoven**	vanaf 01/11/2015 **A.J.Boekelman**	t/m 31/10/2015 **J.D. Bokhoven**
periodiek betaalde vaste beloningen	209.303	29.204	18.394	27.685	252.883
variabele beloning	30.800	3.896	70.207	3.857	-
gratificatie	-	23.810	-	-	-
vergoeding voor beëindiging dienstverband	-	-	330.729	-	-
pensioen	13.323	2.220	-	1.941	14.485
totaal	**253.425**	**59.130**	**419.330**	**33.483**	**267.368**

De periodieke beloningen zoals opgenomen in bovenstaande tabel zijn inclusief compensatie van de aftopping van de opbouw van pensioen.

De variabele beloning is gebaseerd op het bereiken van de afgesproken doelstellingen over het verslagjaar.

De gratificatie van A.J. Boekelman heeft betrekking op de 4 maanden periode waarin hij ad interim bestuurder is geweest.

Gedurende het jaar 2016 is een vergoeding, conform de wettelijke transitie vergoeding, voor beëindiging dienstverband van EUR 330.729 aan de voormalige bestuurder J.D. Bokhoven uitbetaald. Tevens is in de eindafrekening EUR 70.207 bruto uit hoofde van de 2014 en 2015 variabele beloning en EUR 18.394 als correctie op de compensatie van de aftopping van de opbouw van pensioen betaald.

In 2016 bedroeg de vergoeding aan de Commissarissen EUR 0,1 miljoen (2015: EUR 0,1 miljoen). Zie noot 24 voor verdere details over de vergoeding van de individuele commissarissen.

Utrecht, 13 maart 2017

Directie
J.W. van Hoogstraten
Raad van Commissarissen
H.M.C.M. van Oorschot
A.H.P. Gratama van Andel (tot en met 30 maart 2017)
J.G. Huijskes
E.M. Kneppers-Heijnert
W.S. de Vries (vanaf 1 maart 2017)
J.W. Weck

Overige gegevens

Winstbestemming

De winstbestemming geschiedt conform het gestelde in Artikel 20 lid 2 van de statuten van de Vennootschap en conform lopende afspraken met de aandeelhouder.
Aan de aandeelhouder:

- wordt jaarlijks, zodra de jaarrekening is vastgesteld, een gedeelte van de winst als definitieve bijzondere winstuitkering, onder aftrek van voorlopige betalingen, uitgekeerd;
- wordt het resterende deel van de netto winst ter beschikking van de aandeelhouder gesteld.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van EBN B.V.

Verklaring over de jaarrekening 2016

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van EBN B.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016 , in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van EBN B.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016 van EBN B.V. te Utrecht ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van EBN B.V. en haar dochtermaatschappij EBN Capital B.V. (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2016;
- de volgende overzichten over 2016: het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016; en
- de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van EBN B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onze controle-aanpak

Samenvatting en context

Zoals vermeld op pagina 8 van het jaarverslag is EBN B.V. een onderneming die namens de Nederlandse Staat investeert in de opsporing, winning en opslag van gas en olie. EBN is partner in samenwerkingsverbanden met diverse olie- en gasmaatschappijen. Het EBN aandeel in deze joint arrangements bedraagt in de regel 40%, in sommige gevallen 50%, en gaat het om non-operated ventures (NOV's). EBN is als partner betrokken bij de projecten waarin ze investeren, maar de operator is verantwoordelijk voor de dagelijkse werkzaamheden. De kern activiteit van EBN is het investeren in en beheren van NOV's en het ontwikkelen en toepassen van kennis voor deze NOV's. EBN heeft tevens deelnemingen in infrastructuur: pijpleidingsystemen op zee en gasopslagen, alsmede een 40% belang in Gasterra B.V. Via deze gasgroothandelsonderneming wordt de gasproductie van EBN verkocht.

EBN is afhankelijk van de ontwikkeling van olie- en gasprijzen, waardoor volatiliteit in de jaarlijkse resultaten kan ontstaan. Tevens worden de resultaten beïnvloed door bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa en aardbeving gerelateerde kosten. Deze aspecten zijn van invloed geweest op de bepaling van onze materialiteit zoals uiteengezet in de sectie 'Materialiteit' van deze controleverklaring. De genoemde posten hebben ook specifieke aandacht gehad tijdens de controle, zie hiervoor de sectie 'De kernpunten van onze controle' in deze verklaring.

De groep bestaat uit twee groepsmaatschappijen, EBN B.V en EBN Capital B.V. die beide onder de reikwijdte van onze controle vallen zoals uiteengezet in de sectie 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de directie subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In paragraaf [2] van de jaarrekening heeft EBN de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante schattingsonzekerheid verbonden aan de waardering van vaste activa en het bepalen van de voorzieningen voor opruimkosten, aardbeving gerelateerde kosten en bodemdaling, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de sectie 'De kernpunten van onze controle'. Daarbij hebben wij ook de waardering van financiële instrumenten aangemerkt als kernpunt.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de directie waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de directie.

Wij hebben er voor gezorgd dat het controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikt die nodig is voor de controle van een onderneming in de energie-industrie met non-operated venture belangen. Wij hebben daarom specialisten op het gebied van de olie & gas industrie, treasury, IT en belastingen in ons team opgenomen.

Aangezien de controle van de jaarrekening 2016 ons eerste jaar als accountant van EBN B.V. betreft hebben we naast de reguliere controlewerkzaamheden additionele werkzaamheden verricht in het kader van deze transitie. Deze werkzaamheden omvatten onder andere:

- werkzaamheden om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen ten aanzien van de openingsbalans van 1 januari 2016, inclusief contact met de voorgaand accountant en een dossier review op het controledossier van de controle 2015;
- werkzaamheden om kennis en begrip te krijgen over de vennootschap en haar omgeving, inclusief de interne beheersing en IT systemen. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij onze risicoanalyse en audit plan opgesteld en gedeeld met EBN.

De hoofdlijnen van onze aanpak waren als volgt:

Materialiteit

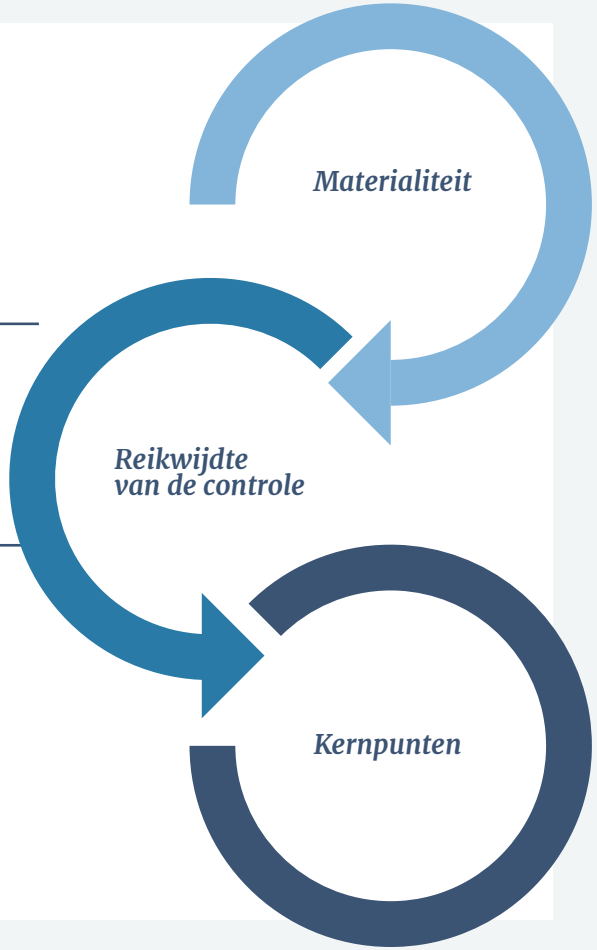
- Materialiteit: € 63.000.000, gebaseerd op 4% van de gemiddelde winst voor belastingen over het huidige jaar en de afgelopen 2 jaar, gecorrigeerd voor bijzondere waardeverminderingen op de materiële vaste activa en de dotatie aan de voorziening voor aardbeving gerelateerde kosten.

Reikwijdte van de controle

- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op zowel EBN B.V. als EBN Capital B.V. waardoor alle vennootschappen van de groep onder onze reikwijdte vielen.

Kernpunten

- Waardering van materiële activa en onderliggende triggering event analyse bevatten significante management inschattingen
- Het bepalen van de voorzieningen voor opruimkosten, aardbeving gerelateerde kosten en bodemdaling bevatten significante management inschattingen
- Reële waarde van financiële instrumenten



Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel belang’ wordt toegelicht in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

Materialiteit voor de groep	€63.000.000
Hoe is de materialiteit bepaald	4% van de gemiddelde resultaat voor belastingen over het huidige jaar en de afgelopen 2 jaar, gecorrigeerd voor bijzondere waardeverminderingen op de materiële vaste activa en de dotatie aan de voorziening voor aardbeving gerelateerde kosten Deze posten hebben een incidenteel karakter en hebben tevens verhoogde aandacht gekregen tijdens onze controle, zie verder 'De kernpunten van onze controle'.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We hebben deze benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat het resultaat voor belastingen een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap. Het resultaat van EBN is over de afgelopen jaren gedaald, voornamelijk als gevolg van externe factoren zoals fluctuerende olie- en gasprijzen. De posten waarvoor gecorrigeerd Zaken als het aantal samenwerkingsverbanden, transacties, financieringsactiviteiten en de organisatiestructuur zijn onderdeel van EBN's reguliere bedrijfsvoering en worden niet direct beïnvloed door prijs of geproduceerde volumes. Het hanteren van een gemiddeld resultaat als basis voor de materialiteitsberekening achtten wij daarom meer passend bij het activiteitenniveau van EBN.
Materialiteit voor groepsonderdelen	De financiële resultaten van EBN Capital B.V. zijn gecontroleerd met de materialiteit gealloceerd aan deze entiteit, die lager was dan de materialiteit voor de groep als geheel.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €3.000.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van EBN B.V.. Er is één dochteronderneming die wordt geconsolideerd door EBN.B.V., zijnde EBN Capital B.V. Gezien de statutaire controleplicht voor deze dochteronderneming is een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd. Deze controle werkzaamheden, alsmede de controle van de volledige financiële informatie van EBN B.V., zijn uitgevoerd door het groepsteam.

Door bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening.

Kernpunten

Waardering van materiële activa en onderliggende triggering event analyse bevatten significante management schattingen

Tijdens het jaarlijkse review proces voor de waardering van activa, heeft management een aantal triggering events voor een bijzondere waardevermindering geïdentificeerd, zoals de lage olie- en gasprijzen. De waardering van materiële vaste activa is ook afhankelijk van de economische winbare olie- en gasreserves. Het bepalen van de winbaarheid van de olie- en gasreserves behoeft schattingen van management. Als gevolg van deze indicatoren heeft EBN analyses uitgevoerd ter identificatie van een mogelijke bijzondere waardevermindering van een aantal van haar upstream en midstream activa. Elke analyse bevat verschillende variabelen die onderhevig zijn aan (significante) schattingen, waaronder de prijsverwachting, aanwezige reserves en productieprofielen, verwachte operationele kosten en indien van toepassing kapitaalsuitgaven en de disconteringsvoet. Zie ook noot 5 'Afschrijvingen'.

De aanwezige olie en gas reserves hebben een bepaalde mate van schattingsonzekerheid. Naast de impact op de realiseerbare waarde van een actief, beïnvloeden de aanwezige reserves ook direct de Unit of Production i.e. de basis voor afschrijvingen. Zoals opgenomen in 'Schattingen en oordelen' zijn schattingen van reserves per definitie onnauwkeurig en zijn deze gebaseerd op interpretaties die in de tijd kunnen veranderen door verschillende factoren. Kritische assumpties welke hiervoor gebruikt worden zijn de ontwikkeling van de gasprijzen en productieprofielen.

Wij hebben dit onderdeel aangemerkt als een kernpunt vanwege het feit dat de genoemde triggering events voor bijzondere waardevermindering zijn geïdentificeerd. Vanwege het materiële belang van de materiële vaste activa, kan een eventuele bijzondere waardevermindering een significante impact hebben op de jaarrekening. Omdat bij de analyse van mogelijke waardevermindering en het bepalen van de aanwezige olie- en gasreserves significante schattingen noodzakelijk zijn, hebben wij een verhoogd risico onderkend met betrekking tot een te hoge waardering van de betreffende materiële vaste activa.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

In onze controle hebben wij aandacht gegeven aan de toets van management op het bestaan van triggering events en hebben wij het proces rondom het inschatten van reserves en productieprofielen geanalyseerd en vastgesteld dat deze in lijn met Petroleum Resources Management System zijn geclassificeerd. Wij zijn het eens met het bestaan van de door management onderkende triggering events.
Wij hebben gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd ter verificatie van de gebruikte informatie door management en hebben, met behulp van interne waarderingsexperts, de redelijkheid van schattingen en aannames gemaakt door management, besproken en getoetst. Wij hebben voldoende en geschikte controle informatie ontvangen ter onderbouwing van deze aannames en schattingen zoals het verkrijgen van productie en kosten informatie vanuit operators voor het toetsen van de belangrijkste aannames en de daaruit voortvloeiende toekomstige kasstromen en externe olie- en gasprijscurves ter beoordeling van de gehanteerde prijsschattingen.

Wij hebben ten aanzien van de verwachte ontwikkeling van de gasprijzen de toekomstige prijscurves beoordeeld en deze aangesloten met externe bronnen. Hierbij hebben wij de redelijkheid van zowel korte als lange termijn prijzen geëvalueerd. Ten aanzien van de productieprofielen hebben wij een verbandscontrole tussen de productiekosten en de verwachte volumes uitgevoerd. De testen hebben niet geleid tot materiële bevindingen.

Wij hebben de berekeningen van management opnieuw uitgevoerd, afgezet tegen algemeen geaccepteerde waarderingstechnieken en de juistheid en volledigheid van de toelichtingen beoordeeld. De test heeft niet geleid tot materiële bevindingen.

Tot slot hebben wij werkzaamheden inzake de juistheid van de toelichting, inclusief de opgenomen sensitiviteitsanalyse uitgevoerd. De waardering van materiële vaste activa door management vallen binnen de acceptabele range van uitkomsten.

Kernpunten

Waardering van de voorzieningen voor opruimkosten en aardbeving gerelateerde kosten bevatten significante management schattingen

De waardering van voorzieningen voor opruimkosten, aardbeving gerelateerde kosten en bodemdaling is complex, wat resulteert in diverse bedrijfs- en controlerisico's. Voorzieningen gerelateerd aan deze kosten bedragen 55% (EUR: 3.083 miljoen) van het balanstotaal van EBN. Significante schattingen en aannames van management zijn nodig voor het bepalen van deze voorzieningen. De belangrijkste inschattingen voor de voorziening opruimkosten betreffen de verwachte uitgaven per individueel actief en de timing van de verwachte opruimactiviteiten; welke afhankelijk is van de verwachte einddatum van de productie van het veld waar het actief aan gerelateerd is.

Schattingen en aannames voor aardbeving gerelateerde kosten omvatten het totaal aantal te verwachten claims, de kans op uitkeren van compensatie voor waardedalingen van onroerende zaken, het verwachte bedrag dat voor nieuwbouw/versterking van scholen en infrastructuren betaald dient te worden en het verwachte bedrag dat betaald dient te worden voor de versterking van woningen. Verwachte aardbeving gerelateerde kosten zijn afhankelijk van kosteninschattingen vanuit verschillende bronnen en uitkomsten van lopende juridische procedures.

Verwezen wordt naar 'Schattingen en oordelen'.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Onze controlewerkzaamheden voor opruimverplichtingen omvatten onder meer het evalueren van schattingen en aannames van management. Dit hebben we gedaan door gebruikte informatie door management aan te sluiten met informatie ontvangen vanuit operators voor ingeschatte kosten, het vergelijken van kosteninschattingen tussen operators en aansluiten met informatie ten aanzien van de olie- en gasreserves. Wij hebben de redelijkheid van de gehanteerde disconteringsvoet getoetst en hebben het proces van management rondom het aanpassen van operator-informatie geëvalueerd en hebben controle informatie verkregen voor gemaakte aanpassingen.

Wij hebben kosteninschattingen voor aardbevingsschade, waar de basis de opgave van de operator is, maar waar management haar eigen positie bepaalt, geverifieerd met extern beschikbare informatie uit andere bronnen, reeds uitbetaalde claims en EBN's interne technische studies. We hebben de berekeningen van management opnieuw uitgevoerd en beoordeeld of deze in lijn met de standaarden en consistent met voorgaande periodes zijn uitgevoerd. We hebben de aanvaardbaarheid van de onderbouwing van de operator en afwijkingen van EBN gecontroleerd, hierbij hebben wij geen materiële afwijkingen geconstateerd.

Kernpunten

Reële waarde van financiële instrumenten

Wij beschouwen de reële waarde van de derivaten, zoals beschreven in toelichting 20 van de jaarrekening met een waarde van € 210 miljoen als een kernpunt in de controle. Dit is vanwege de aard van de portefeuille. Deze bevat langlopende uit (collateralised) cross currency rente swaps en enkele valuta termijncontracten. De waardering van deze instrumenten is subjectief en complex, omdat de waarde afhankelijk is van een groot aantal inputfactoren. Daaronder zijn begrepen de valuta basis spreads, rentecurves en het kredietrisico van EBN en haar tegenpartijen.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben de juistheid van de door EBN toegepaste waarderingsmethode getoetst. We hebben daartoe een onafhankelijke waardering van de volledige portefeuille van cross currency interest rate swaps en valuta termijncontracten uitgevoerd. Er zijn geen materiële verschillen geconstateerd tussen onze onafhankelijke waardering op en de waardering van EBN.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:
- het voorwoord;
- over EBN;
- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens;
- een MVO-verslag;
- een corporate governance verslag;
- een verklarende woordenlijst;
- contactinformatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:
- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 16 november 2015 benoemd als externe accountant van EBN B.V. door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 16 november 2015. Wij zijn met ingang van het boekjaar 2016 accountant van de vennootschap.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor:
- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Den Haag, 13 maart 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

I.J.C. Lefebure RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2016 van EBN B.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie van EBN B.V.

Assurance-rapport op de duurzaamheidsinformatie 2016

Onze conclusie

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het Jaarverslag 2016 van EBN B.V. niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar eindigend op 31 december 2016

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria.

Wat we hebben beoordeeld

De duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van EBN B.V., Utrecht (hierna: "EBN") ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2016.

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie beoordeeld voor het jaar eindigend op 31 december 2016, zoals opgenomen in de volgende secties in het Jaarverslag 2016 (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- Voorwoord (pagina 3 tot en met 7)
- Over EBN (pagina 8 tot en met 15)
- Strategie (pagina 18 tot en met 26), met uitzondering van de paragrafen '3.2 SWOT en dilemma's' (pagina 20 en 21) en '3.5 Trends, implicaties, risico's en kansen' (pagina 26)
- Resultaten 2016 (pagina 27 tot en met 50)

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie zijn geen onderdeel van de duurzaamheidsinformatie zelf die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over de informatie buiten de duurzaamheidsinformatie.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Deze beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie in dit assurance-rapport.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van EBN zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO)' en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de 'Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)'.

Wij passen de 'Nadere voorschriften accountants-kantoren ter zake van assurance-opdrachten (RA/AA)' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Verslaggevingscriteria

EBN heeft haar verslaggevingscriteria ontwikkeld op basis van de 'G4 Guidelines van het Global Reporting Initiative (GRI)', zoals toegelicht in de paragraaf '7. Over dit verslag' op pagina 79 tot en met 83 in het Jaarverslag 2016. De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van deze verslaggevingscriteria. De directie is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze verslaggevings-criteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de

vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

Inherente beperkingen

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen door veranderingen in de veronderstellingen. De hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

Verantwoordelijkheden voor de duurzaamheidsinformatie en de assurance-opdracht

Verantwoordelijkheden van de directie

De directie van de EBN is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf '7. Over dit verslag' op pagina 79 tot en met 83 van het Jaarverslag 2016, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers, het bepalen van materiële onderwerpen en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers. De door de directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de paragraaf '7. Over dit verslag' op pagina 79 tot en met 83 in het Jaarverslag 2016.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordelingsopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.
Deze beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een controleopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de entiteit en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de informatie opgenomen in de duurzaamheidsinformatie. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelings-opdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van de duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking voor de informatie in de duurzaamheids-informatie.
- Het afnemen van interviews met management en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en het beleid hierop.
- Het afnemen van interviews met relevante mede-werkers verantwoordelijk voor het aanleveren van de duurzaamheidsinformatie, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie.
- Het analytisch evalueren van data en trends.
- Het beoordelen van de interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie, inclusief de toe-lichtingen, presentatie en beweringen gedaan in de duurzaamheidsinformatie adequaat is onderbouwd.
- Het aansluiten van de 'Operationele prestatie-indicatoren tot en met 2015' op pagina 42 met de

rapportages van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, welke de betreffende informatie verzamelt en consolideert op basis van opgaven door de operators.

- Toetsen van de consistentie tussen de informatie de duurzaamheidsinformatie en de overige informatie in het Jaarverslag 2016 buiten de reikwijdte van onze beoordelingsopdracht.
- Toetsen of de duurzaamheidsinformatie is opgesteld “in overeenstemming met” de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI.

Den Haag, 13 maart 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

I.J.C. Lefebure RA

9. Bijlagen

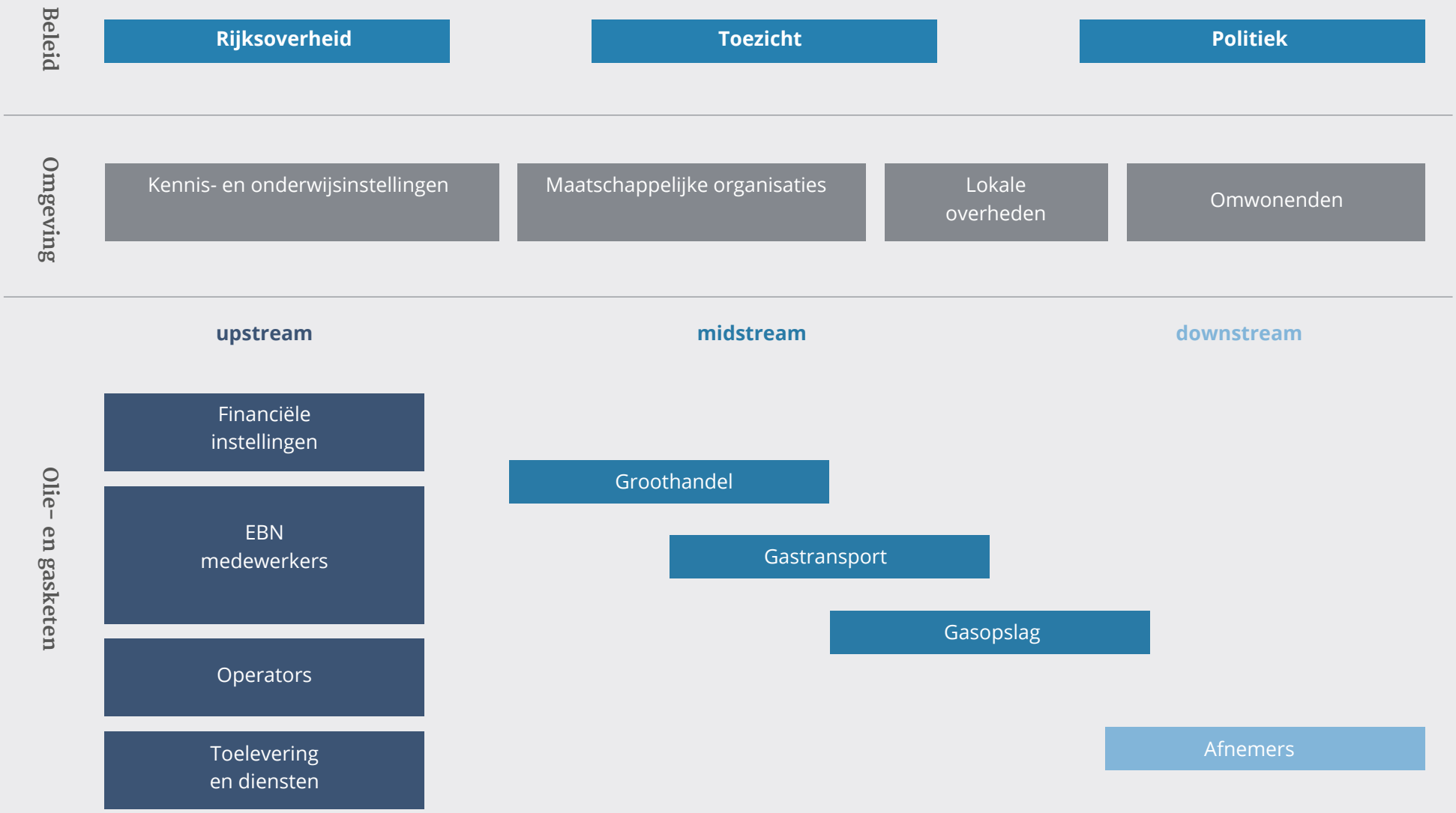
9.1 Interactie met onze belanghebbenden

Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
Rijksoverheid	Aandeelhouder: Minister van Economische Zaken / Secretaris Generaal	Jaarlijkse AvA Informele overleggen Tweemaal per jaar afstemming & strategie update	Jaarverslag, resultaten, dividend Strategie Corporate governance Actuele ontwikkelingen
	Beleidsmaker: Minister van Economische Zaken / (Directeur-Generaal Energie, Telecom en Mededinging)	Regulier: Strategisch overleg en Directieoverleg Mijnbouw- en gasgebouwoverleg Ad-hoc	Inlichtingen ter beoordeling van uitvoerbaarheid t.o.v. voorgenomen energiebeleid Samenwerking Samenwerkingsverbanden Actuele ontwikkelingen Ontmanteling en hergebruik
	Beleidsmaker: Minister van Infrastructuur en Milieu	Workshops Interview Ad-hoc	Structuurvisie Ondergrond Ontmanteling en hergebruik Mijnbouw en waterbescherming
Lokale overheden	Provincie- en gemeenteambtenaren	Ad-hoc	Informatievoorziening STRONG
Toezichthouder	Staatstoezicht op de Mijnen	Reguliere overleggen Ad-hoc	Veiligheid, doelmatige winning, ontmanteling en hergebruik
	Autoriteit Consument en Markt	Ad-hoc	Mededinging
Operators/ vergunninghouders	Olie- en gasmaatschappijen die in Nederland actief zijn Buitenlandse (non-) operators	Reguliere overleggen (TCM's, OCM's) Afhandeling investerings-voorstellen Strategische overleggen Informele contacten Workshops Congressen	Projecten Samenwerking Investeringen Kostenbeheersing Reserves Ontmanteling en hergebruik Strategie Maatschappelijk draagvlak Promotie exploratiepotentieel Nederland
	Brancheorganisatie NOGEPA	Reguliere overleggen Informele contacten Rapportages Workshops Congressen	Samenwerking Kostenbeheersing Ontmanteling en hergebruik Strategie Maatschappelijk draagvlak Rol van aardgas Energietransitie Communicatie
	Gasgebouw (NAM, GasTerra, Shell, Exxon)	Reguliere overleggen (CVG, RVC, AvA, AC, CBM, Budget Commissie) Expert overleggen Informele contacten	Samenwerking Investeringen Kostenbeheersing Rol van aardgas Energietransitie Aardbevingen

Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
Financiële instellingen	Financiers Banken/geldmarkt-fondsen	Ad-hoc Jaarlijkse bijeenkomst Zeer frequent contact	Financieringsbehoefte Kredietvoorwaarden
	Kredietbeoordelaars	Jaarlijkse reviewbijeenkomst Ad-hoc	Financiële ontwikkelingen Verwachtingen
Verzekering	Verzekeringsmakelaars en -maatschappijen	Ad-hoc	Schadeclaims Inspecties van installaties
Groothandel	GasTerra (afnemer gas)	Reguliere overleggen (CVG, RVC, AC, AvA) GILDE, KVGN Ad-Hoc	Verkoopprijzen Behandeling en transport Aansprakelijkheid Garanties Maatschappelijk draagvlak Rol van aardgas Energietransitie
Gastransport	Gasunie/GTS	Reguliere overleggen GILDE, KVGN Ad-Hoc	Invoedvoorwaarden Maatschappelijk draagvlak Rol van aardgas Energietransitie
Gasopslag	Taqa (Bergermeer)	Reguliere overleggen (TCM's, OCM's) Ad-hoc	Projecten Samenwerking Investeringen
	Gasgebouw (Norg, Grijpskerk, Alkmaar)	Reguliere overleggen	Projecten Samenwerking Investeringen
Afnemers	Olie/condensaat: Olie- en gasmaatschappijen (mid-stream)	Reguliere overleggen Ad-Hoc	Verkoopprijzen Behandeling en transport Aansprakelijkheid Garanties
	Gas: Energiebedrijven	Via groothandel (GasTerra)	Verkoopprijzen Behandeling en transport Aansprakelijkheid Garanties
Toelevering	E&P servicebedrijven Branche organisatie IRO	Projectbasis (Joint Industry Projects, JIP's) Workshops Congressen	Projecten Kostenbeheersing Ontmanteling en hergebruik
Maatschappelijke organisaties	NGO's	Incidenteel	De rol en strategie van EBN Gas in de energietransitie Ontmanteling en hergebruik
	Drinkwaterbedrijven	Workshop	Mijnbouw en waterbescherming

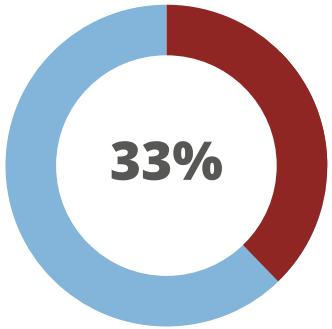
Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
Omwonenden	Omwonenden Deelnemingen Belangengroepen	Via operators	Effecten op leefomgeving boor- en winlocaties Veiligheid en mogelijke schade Nut en noodzaak Betrokkenheid bij besluitvorming Lokale tegemoetkoming
Kennis- en onder-wijsinstellingen	Kennisinstellingen: CIEP, EAE, TNO	Bestuur TKI-Gas Raad van toezicht (EAE) Strategische adviesraad (EAE) Reguliere overleggen JIP's (TNO) Ad-Hoc	Samenwerking TKI projecten
	Onderwijsinstellingen: Universiteiten Opleidingsinstituten Studenten	Studentencongres Msc. Stageplekken EBN 3TU's, UU, VUA, RUG, Leeds, Durham) Workshops Veerstichting	Energietransitie (Energy Transition Scholarship) Maatschappelijke afwegingen rond projecten (All Energy Day 2016) Carrièremogelijkheden Ontmanteling en hergebruik
Medewerkers	HR: GPTW, InContext, Arbobutler, AWVN (branchorg.), Advocaten, fiscaal advies, Opleiding en onderwijsinstituten Berenschot	Vier keer per jaar town hall Enquêtes 360, heide dagen, persoonlijkheidstesten Begeleiding ziekteverzuim, coaching, advies, PMO, werkplekonderzoek Ontwikkeling arbeidsmarkt Advisering Coaching, begeleiding Advies, projectbegeleiding	Tevredenheid Welzijn Fysiek en geestelijk welzijn, klachten. Maatschappelijke ontwikkelingen Training en opleidingen Implementatie strategie
	OR	Enquête Ad-hoc Reguliere overleggen met bestuurder	Faciliteiten medewerkers Herijking strategie Verslaglegging Medewerkerswelzijn Vacatures en personeelsverloop

Voornaamste belanghebbenden van EBN

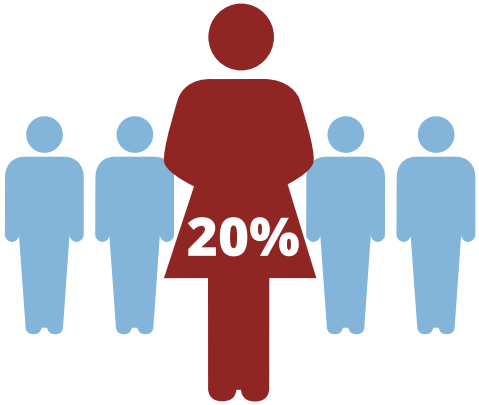


9.2 De mensen van EBN

Aantal fte in dienst bij EBN (gemiddeld 2016)

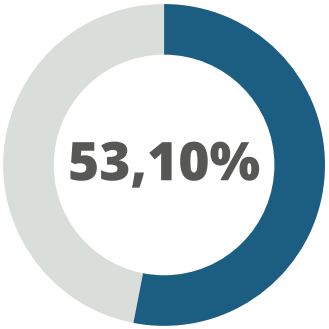


Percentage vrouwen in dienst bij EBN (ultimo 2016)

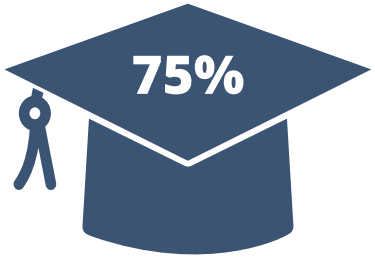


Hoeveel vrouwen zitten er in schaal 9 of hoger en/of zijn hiërarchisch leidinggevend? (t.o.v. van het totaal aantal medewerkers in management en professionele posities) (ultimo 2016)

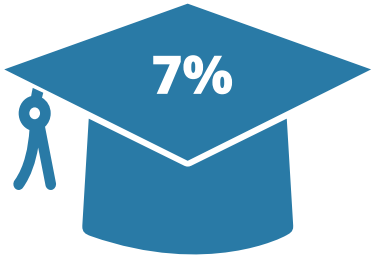
Gemiddelde leeftijd (ultimo 2016)



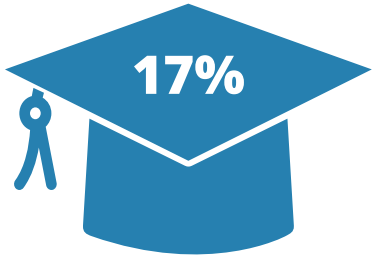
Percentage jonger dan 45 jaar (ultimo 2016)



Academisch (ultimo 2016)



HBO (ultimo 2016)



MBO (ultimo 2016)

Gem. opleidingsuren per jaar (ultimo 2016)

Totale aantal opleidingsdagen (ultimo 2016)

0,79%

Kort ziekteverzuim

0,38%

Middellang ziekteverzuim

3,68%

Langdurig ziekteverzuim

4,86%

Ziekteverzuim
(over heel 2016)

1,15

Meldingsfrequentie
gemiddeld

4,65

Aantal externen
(gemiddeld fte 2016)

18

Aantal stagiairs/afstudeerders
(gedurende 2016)

6,57

Aantal stagiairs/afstudeerders
(gemiddeld fte 2016)

9.3 Governancetabel

Governancetabel directie

Naam	Leeftijd	Profiel/specifieke kennis	Taak binnen EBN	Aanstellingstermijn	Nevenfuncties
J.W. van Hoogstraten	52	• Studie: Mijnbouwkunde & Petroleumwinning aan de TU Delft • Werkzaam geweest in de energiesector voor diversie olie- en gasmaatschappijen • MD van TAQA Nederland • Voorzitter NOGEPA, de koepel van olie- en gasproducenten in Nederland	**CEO**: Jan Willem geeft leiding aan het directieteam en onderhoudt contacten met de raad van commissarissen en de aandeelhouder. Hij is tevens verantwoordelijk voor de afdelingen HR, Legal, Communicatie & Public Affairs en Commercial.	1 maart 2016 – 1 maart 2020	• Lid van de raad van commissarissen van GasTerra B.V. • Lid van het college van gedelegeerde commissarissen van GasTerra B.V. • Lid van het college Beheer Maatschap Groningen • Lid raad van advies Clingendael international energy programme • Lid raad van toezicht Energy Academy Europe • Lid Strategische Adviesraad TNO Energie
A.J. Boekelman	57	• Studie in Econometrie aan de Universiteit van Amsterdam • 1985-1988: diverse functies bij Shell in Rotterdam en in het buitenland, waaronder CFO van Shell Suriname en Group Controller van PDO Oman. • 2000-2009 werkzaam bij Nuon als Group Controller. • 2009-2011werkzaam in de de non-profit sector als Directeur HR & Finance bij SNV Ontwikkelingsorganisatie.	**Director Finance**: Jan is met zijn afdeling verantwoordelijk voor het financieel management van EBN. Hieronder valt Business Control, Accounting & Reporting en Treasury. Tevens geeft Jan leiding aan de afdeling ICT.	Vanaf 2011	• Voorzitter audit commissie GasTerra B.V. • Bestuurslid World Energy Council
B.C. Scheffers	53	• Studie in Geofysica aan de Universiteit Utrecht • 1993: Promotie in technische fysica (seismiek) aan de TU Delft • Vanaf 1988: verschillende functies bij TNO, waaronder als Geophysisist, Group Leader en Director • 2006-2007 hoofdinspecteur bij Staatstoezicht op de Mijnen • 2007-2011 Technical Manager bij EBN	**Director Technology**: Berend geeft leiding aan een team van technisch specialisten in de afdelingen Exploration, Asset Support, Production & Infrastructure en Expertise.	Vanaf 2011	• Lid stichtingsbestuur TKI gas • Lid raad van toezicht stichting Delft aardwarmte project • Lid maatschappelijke adviesraad opleiding aardwetenschappen Universiteit Utrecht • Lid strategische adviesraad Energy Academy Europe • Voorzitter partner research council ESTRAC
T.W. Starink	57	• Studie: Offshore Geotechniek aan de TU Delft • Van 1985 tot 2005 in verschillende functies voor Allseas, waaronder als project manager en proposal manager • 2006-2011 Business Line Manager bij EBN	**Director Asset Management**: Thijs is verantwoordelijk voor het beheer van de assets van EBN, belegd bij de afdeling Asset Management. Daarnaast geeft Thijs leiding aan het team dat EBN's belangen in GasTerra en het gasgebouw behartigt.	Vanaf 2011	• Lid van het bestuur van de KVGN

Governancetabel raad van commissarissen

Naam	Leeftijd	Profiel/specifieke kennis	Taak binnen EBN	Jaar van benoeming	Herbe-noemingen	Einde termijn	Nevenfuncties
H.M.C.M. van Oorschot	64	• Voorzitter RvC	voorzitter Raad van commissarissen, lid auditcommissie en lid bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie	2006	Eerste: 2010 Tweede: 2014	2018	• voorzitter College van Bestuur NHTV te Breda (hoofdfunctie) • voorzitter raad van commissarissen Lysias Advies B.V. • lid raad van commissarissen Elisabethziekenhuis Tilburg
A.H.P Gratama van Andel	71	• profiel financieel-economisch	Lid Raad van commissarissen, voorzitter auditcommissie, lid bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie	2009	Eerste: 2009 Tweede: 2013	2017	• lid raad van commissarissen ING Dutch Residential Fund • voorzitter stichting Ave Rex Christe
J.G. Huijskes	52	• profiel kennis van de olie- en gassector	Lid Raad van commissarissen, lid auditcommissie, bezoldigings-commissie/selectie- en benoemingscommissie	2016	-	2020	-
E.M. Kneppers-Heijnert	65	• profiel Communicatie en HR	Lid Raad van commissarissen, lid auditcommissie, lid bezoldigings-commissie/selectie- en benoemingscommissie	2016-2020	-	2020	• Hoogleraar bedrijfskunde, in het bijzonder de juridische aspecten, Rijksuniversiteit Groningen • Lid raad van commissarissen Wolters Kluwer Holding Nederland B.V. • Voorzitter raad van advies Stichting Instituut GAK • Bestuurslid St. Fonds Bijzondere Voorzieningen Martini Ziekenhuis Groningen
W.S. de Vries	63	• profiel financieel-economisch, kennis van de olie- en gassector	Lid Raad van commissarissen, lid auditcommissie, lid bezoldigings-commissie/selectie- en benoemings-commissie	1 maart 2017	-	2021	-
J.W. Weck	69	• Profiel overheisorganisaties	Lid Raad van Commissarissen, lid auditcommissie, voorzitter bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie	2016	-	2019	• voorzitter Raad van Commissarissen Economische Impuls Zeeland N.V. • lid Raad van Advies Netherlands Institute for New Technology, Economic and Social Studies (Nintes) • lid Bestuur D&I Company / Stichting Opportunity in Bedrijf • lid Raad van Toezicht Stichting Energy Port/ Maritime Campus Netherlands • voorzitter Raad van Toezicht Stichting Buddy Netwerk

9.4 Remuneratierapport

Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2016 gehanteerde beloningsbeleid voor de bestuurder en de raad van commissarissen van EBN.

In 2016 waren de volgende personen bestuurder van EBN:

	functie	*termijn*
A.J. Boekelman	CEO (interim)	1 november 2015 - 1 maart 2016
J.W. van Hoogstraten	CEO	vanaf 1 maart 2016

De aandeelhouder heeft de heer Van Hoogstraten met ingang van 1 maart 2016 benoemd voor een periode van vier jaar, waarna herbenoeming mogelijk is. Gelijktijdig met de benoeming van de heer Van Hoogstraten heeft de aandeelhouder het bezoldigingsbeleid voor de bestuurder vastgesteld. De aandeelhouder deed dit op voordracht van de raad van commissarissen, waarbij hij rekening hield met het advies van de remuneratiecommissie. Ook de ondernemingsraad werd in de gelegenheid gesteld om een standpunt in te nemen over het bezoldigingsbeleid. Het in 2016 vastgestelde bezoldigingsbeleid werd door de raad van commissarissen gebruikt om de bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden van de bestuurder vast te stellen.

In het verlengde van het bezoldigingsbeleid voor de bestuurder is een afzonderlijk beloningsbeleid opgesteld voor de drie directeuren die geen bestuurder zijn. Dit remuneratierapport behandelt uitsluitend het beloningsbeleid voor de bestuurder.

Algemeen

Het bij EBN gevoerde beloningsbeleid is gebaseerd op de volgende uitgangspunten van het deelnemingenbeleid van de rijksoverheid:

a) Het beloningsbeleid moet de deelnemingen in staat stellen om gekwalificeerde bestuurders aan te trekken, hieraan moet echter op sobere wijze invulling gegeven worden.
b) De totale hoogte van de beloning wordt vastgesteld door zowel naar de private als de publieke markt te kijken; daartoe worden private en publieke referentiegroepen vastgelegd, alsmede de voor de betreffende deelneming geldende verhouding van de private en publieke activiteiten.
c) De variabele beloningen worden gemaximeerd op 20% van het basissalaris.

EBN neemt op grond van de Mijnbouwwet o.a. deel in opsporings- en winningsactiviteiten naar olie of gasvoorkomens op zee en op land. Aanvullend op de uitgangspunten is het voor EBN belangrijk dat de bestuurder dient te beschikken over specifieke kennis en ervaring in de olie- en gassector.

De raad van commissarissen heeft bij het bepalen van de totale bezoldiging meegewogen dat de hoogte van beloningen een gevoelig thema in het publieke debat kan zijn, zodat een sobere invulling voor de hand ligt. Tegelijkertijd moet de raad van commissarissen in het belang van EBN ervoor zorg dragen dat EBN over een bestuurder beschikt met de vereiste kwaliteiten en ervaring.

Opbouw beloningspakket

Voor de bezoldiging van de bestuurders van de vennootschap in 2016 wordt verwezen naar bladzijde 140 van de jaarrekening, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar de vaste bezoldiging, de variabele beloning en eventuele andere bezoldigingscomponenten.
Voor het vaste jaarinkomen geldt dat de raad van commissarissen de eventuele jaarlijkse groei van het vaste jaarinkomen bepaalt. Indien het maximum van het vaste jaarinkomen is bereikt, wordt verdere groei beperkt tot indexatie van het vaste jaarinkomen.

Eventuele indexatie vindt vanaf 2016 plaats conform de regeling arbeidsvoorwaarden EBN (een combinatie van de afgeleide Consumenten Prijs Index, de indexering in de Nederlandse olie- en gasindustrie en indexering bij de aandeelhouder). Indexatie kan variëren tussen 0% en maximaal het afgeleide CPI percentage.

Variabel inkomen

De beloningsstructuur kent ook een variabele component. De variabele beloningselementen bedragen maximaal 14% van het vaste jaarinkomen indien gestelde doelstellingen volledig zijn behaald. In uitzonderlijke omstandigheden kan de raad van commissarissen een additionele variabele beloning van 6% toekennen, waardoor de variabele beloning maximaal 20% bedraagt. Deze maximale variabele beloning is in lijn met het deelnemingenbeleid van de rijksoverheid.

De doelstellingen van de variabele beloning worden jaarlijks bepaald door de raad van commissarissen. De doelstellingen bestaan uit teamgebonden doelstellingen (voor de gehele directie) en doelstellingen voor geheel EBN. De doelstellingen zijn gebaseerd op de strategie van de onderneming. De raad van commissarissen stelt de doelstellingen zowel realistisch als uitdagend vast. De doelstellingen moeten meetbaar en beïnvloedbaar zijn en zijn gekoppeld aan de strategie. De voortgang wordt aan de hand van kwartaalrapportages met de raad van commissarissen besproken.

De doelstellingen worden besproken in de remuneratiecommissie in het eerste kwartaal van het jaar volgend op

het jaar waarop de doelstellingen betrekking hebben gehad. Na deze bespreking stelt de raad van commissarissen vast in welke mate de doelstellingen van de variabele beloning zijn gerealiseerd. De uitbetaling van de variabele beloning geschiedt na vaststelling van de jaarrekening door de algemene vergadering van aandeelhouders.

Voor 2016 heeft de remuneratiecommissie onderstaande doelstellingen voor EBN vastgesteld.

Voor de realisatie van de doelstellingen geldt dat alle doelstellingen in gelijke mate worden meegewogen; het gedeeltelijk behalen van doelstellingen is mogelijk. In welke mate dat mogelijk is, wordt vooraf bepaald. De remuneratiecommissie is verder gerechtigd om in positieve of negatieve zin de algemene score bij te stellen. Doelstellingen 1 tot en met 5 worden bepaald aan de hand van het werkprogramma en budget dat in december 2015 is opgesteld. Doelstelling 6 wordt bepaald door de score van het jaar daarvoor en een ondergrens van 148 punten. Doelstelling 7 is specifiek voor 2016 opgenomen. Als maatschappelijke resultaten worden in ieder geval doelstelling 1 en 4 aangemerkt, waarmee de maatschappelijke resultaten voor twee zevende deel meewegen.

Onderwerp	Toelichting	Doel
1 Winst van EBN	De winst van EBN weergegeven in miljoen EUR	≥ 339
2 Beheerkosten	EBN's kosten voor personeel, inhuur van expertise, kantoor, etc. weergegeven in miljoen EUR	≤ 15,8
3 OPEX/m³	De operationele kosten van de winning van gas (inclusief condensaat) in Nederland in EUR/m³	≤ 6,72
4 Reserves maturatie kleine velden	De netto aanvulling (maturatie) van gasreserves in Nederland in GNm³ GE.	≥ 9,7
5 Boringen	Het aantal exploratieboringen op nieuwe locaties op zee of op land.	≥ 3
6 Score transparantie-benchmark	De transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving.	≥ 148
7 Voltooiing herijking strategie	EBN voltooit de herziening van de strategische prioriteiten	Ja

De teamgebonden doelstellingen zijn afgeleid van de EBN doelstellingen en daarmee afgeleid van de strategie. Voor 2016 zijn 22 projecten aangewezen.

Pensioen
De bestuurder neemt deel aan een pensioenregeling bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, conform de voorwaarden voor EBN-medewerkers.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden
EBN beschikt over een pakket secundaire arbeidsvoorwaarden dat ook op de bestuurder van toepassing is. Aan de bestuurder zijn geen optierechten of aandelen toegekend. Evenmin zijn er leningen, voorschotten of garanties door de vennootschap aan de bestuurder verstrekt.

In aanvulling op de secundaire arbeidsvoorwaarden beschikt de bestuurder over een onkostenvergoeding en het gebruik van een auto (voor zakelijk en privégebruik). EBN heeft voor de bestuurder een bestuurdersaansprakelijkheids-verzekering afgesloten.

Overige uitgangspunten bezoldigingsbeleid

Benoemingsduur
Bij benoeming van de directeur geldt een benoemingsduur van vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.

Opzegtermijn
Voor de bestuurder geldt een opzegtermijn van de arbeidsovereenkomst van 3 maanden en voor EBN geldt een opzegtermijn van 6 maanden.

Beëindigingsvergoeding
Een beëindigingsvergoeding wordt voor de bestuurder alleen toegekend bij onvrijwillig ontslag. Tenzij er sprake is van kennelijke onredelijkheid bedraagt de vergoeding voor de bestuurder maximaal één vast jaarinkomen, conform de Corporate Governance Code. De genoemde maximumvergoeding is inclusief de transitievergoeding voor zover deze ingevolge de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) sinds 1 juli 2015 aan de bestuurder verschuldigd zou zijn.

Claw back en aanpassing variabele beloning
De arbeidsovereenkomst met de bestuurder bevat een claw back clausule (Corporate Governance Code bepaling II.2.11) en de arbeidsovereenkomst bevat een bepaling op grond waarvan de raad van commissarissen de bevoegdheid heeft om de variabele beloning aan te passen indien deze tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de prestatieperiode (Corporate Governance Code bepaling II.2.10).

Het opnemen van een claw back clausule is conform het deelnemingenbeleid rijksoverheid.

Evenwichtige samenstelling directeur
De directeur bestaat uit één natuurlijk persoon, zodat er geen toepassing kan worden gegeven aan een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur.

Afgetreden bestuurders
De heer Bokhoven is als bestuurder afgetreden per 1 november 2015. In verband met de beëindiging van zijn arbeidsovereenkomst heeft de heer Bokhoven een beëindigingsvergoeding ontvangen, conform de wettelijke transitievergoeding. Zie pagina 115 voor verdere informatie en toelichting.

Variabele beloning over 2016
De remuneratiecommissie heeft in december 2016 kennis genomen van de voorlopige realisatie van de doelstellingen voor 2016. Voor de teamgebonden doelstellingen geldt dat deze bijna allemaal gerealiseerd zijn, waarbij met name het masterplan 'Decommissioning en re-use' en de herziening van de strategie vermelding verdienen. De realisatie van de algemene EBN doelstellingen over 2016 wordt medio maart 2017 bepaald.

Remuneratie van de raad van commissarissen
De remuneratie van de leden van de raad van commissarissen is vast en onafhankelijk van de resultaten van de vennootschap. De aandeelhouder bepaalt de remuneratie van de leden van de raad van commissarissen, gelijktijdig met de benoeming. De remuneratie van de voorzitter van de raad van commissarissen bedraagt EUR 24.500 per jaar. De remuneratie van de voorzitter van de auditcommissie bedraagt EUR 22.263 per jaar. De overige leden ontvangen een beloning van EUR 20.000 per jaar. Alle leden van de raad van commissarissen hebben recht op een onkostenvergoeding. De remuneratie van de voorzitter van de raad van commissarissen en van de voorzitter van de auditcommissie wijken af van de overige leden van de raad van commissarissen vanwege de extra taken van de voorzitters.

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties door de vennootschap aan de leden van de raad van commissarissen verstrekt. Voor de leden van de raad van commissarissen is een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten.

De totale remuneratie van de raad van commissarissen over 2016 staat vermeld op bladzijde 112 onder Key Management.

Utrecht, 13 maart 2017

9.5 GRI-index 2016
PwC heeft een assurance-opdracht uitgevoerd gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag van EBN over 2016. Voor de scope van deze assurance-opdracht verwijzen we naar het assurance-rapport van de onafhankelijke accountant op pagina 127 t/m 129 in dit verslag.

CORE	General Standard Disclosures			
G4 code	**Disclosure/Indicator**	**Toelichting**	**Verwijzing**	**Pagina**
	Strategie en analyse			
G4-1	CEO Statement		Voorwoord	3
	Profiel			
G4-3	Naam organisatie	Energie Beheer Nederland BV	Profiel	8
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten		Profiel Bedrijfsmodel	8 10
G4-5	Locatie hoofdkantoor	Utrecht	Profiel	8
G4-6	Landen waar de organisatie actief is	Nederland	Profiel	8
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm		Corporate Governance	64
G4-8	Afzetmarkten		Profiel	8
G4-9	Omvang van de organisatie		Kerncijfers	7
G4-10	Informatie over omvang en kenmerken personeelsbestand	Niet-gerapporteerd: a: naar type dienstverband en gender b: Vaste medewerkers: fulltime of parttime naar gender c: Vaste en uitzendkrachten per gender d: Regio niet van toepassing gezien Nederland het werkgebied is en het hoofdkantoor in Utrecht is gevestigd e: Zzp-constructies zijn niet van toepassing op EBN, alleen dienstverbanden f: Seizoenswerk is niet van toepassing op EBN	Kerncijfers De mensen van EBN *Voor a, b & c onderzoekt EBN of onderverdeling relevant is en dient te worden opgenomen in het jaarverslag over 2017.*	7 43
G4-11	Percentage medewerkers onder cao	Geen cao van toepassing		
G4-12	Beschrijving van de supply chain		Olie- en gasketen	15
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode m.b.t. organisatieomvang, structuur, eigendomsverhouding of supply chain	Geen significante veranderingen		

CORE	General Standard Disclosures			
G4 code	**Disclosure/Indicator**	**Toelichting**	**Verwijzing**	**Pagina**
G4-14	Voorzorgsprincipe: of en hoe deze wordt toegepast		Risicomanagement	53
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principles of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft en goedkeurt	EBN is als staatsdeelneming gehouden aan de handvesten, principes en andere initiatieven van de Nederlandse staat		
G4-16	Deelname in (internationale verenigingen)	EBN neemt deel aan KVGN in de vorm van: financieel, inbreng in bestuur en werkgroepen KVGN	Governance tabel Interactie met belanghebbenden *Substantiële bijdrage wordt kwalitatief uitgedrukt in de investering in kennis en uren*	137 t/m 138 29 t/m 33
	Materialiteit en reikwijdte			
G4-17	Juridische entiteiten die onderdeel uitmaken van de financiële verslaggeving (reikwijdte)		Jaarrekening	84 t/m 129
G4-18	Proces inhoudsbepaling en hoe de reporting principes zijn toegepast		Over dit verslag	79 t/m 83
G4-19	Materiële aspecten		Materiële onderwerpen Over dit verslag	24 t/m 25 79 t/m 83
G4-20	Scope materiële aspecten binnen de organisatie		Over dit verslag: onderwerpkeuze, tabel	79 t/m 83 81
G4-21	Scope materiële aspecten buiten de organisatie		Over dit verslag: onderwerpkeuze, tabel	79 t/m 83 81
G4-22	Effect herziene informatie t.o.v. eerdere verslagen	Geen herziene informatie	Over dit verslag	79 t/m 83
G4-23	Veranderingen die de vergelijkbaarheid met eerdere verslagen kunnen beperken	Veranderingen worden toegelicht in de tekst of als voetnoot bij tabel/grafiek		
	Stakeholder engagement			
G4-24	Lijst belanghebbenden		Onze belanghebbenden Bijlage 1: Tabel Interactie met onze belanghebbenden	131 t/m 134
G4-25	Inventarisatie en selectie van belanghebbenden		Onze belanghebbenden	29 t/m 33
G4-26	Hoe betrekt de organisatie belanghebbenden, per type, en hoe vaak		Bijlage 9.1: Tabel Interactie met onze belanghebbenden	131 t/m 134
G4-27	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van stakeholders en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd	Sector Disclosure Oil & Gas vraagt om het perspectief van inheemse bevolking mee te nemen. Gezien het werkgebied van EBN Nederland betreft is dit niet van toepassing.	Interactie met onze belanghebbenden, verschillende dialogen per strategische thema Bijlage 9.1: Tabel Interactie met onze belanghebbenden	29 t/m 33 131 t/m 134

CORE	General Standard Disclosures			
G4 code	**Disclosure/Indicator**	**Toelichting**	**Verwijzing**	**Pagina**
	Verslaggevingsparameters			
G4-28	Verslaggevingsperiode	1 januari 2016 t/m 31 december 2016		
G4-29	Datum meest recente verslag	Verslagjaar 2015		
G4-30	Verslaggevingscyclus	Kalenderjaar		
G4-31	Contactinformatie		Colofon	153
G4-32	a. De 'in accordance' optie die is gekozen b. Verwijzing GRI Content Index c. Verwijzing naar Assurance Rapport,	Volgens de GRI-G4 richtlijnen op toepassingsniveau CORE	Assurancerapport Over dit verslag	127 t/m 129 79 t/m 83
G4-33	Assurancebeleid		Over dit verslag	79 t/m 83
	Governance			
G4-34	Governance-structuur		Corporate governance	64 t/m 69
	Ethiek en integriteit			
G4-56	Intern ontwikkelde missies, gedragscodes, beginselverklaringen relevant voor economische, milieu- en sociale prestaties en de status van implementatie		Integriteit	68 t/m 69

Specific Standard Disclosures

Indicator Omschrijving	Materialiteit + definitie	Afbakening	Verwijzing, DMA en prestaties	Pagina
Economisch				
Economische prestaties		EBN/ O		
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak	Creëren van economische waarde		Strategie Bedrijfsmodel Resultaten Risicomanagement Interactie met belanghebbenden	23 11 27 t/m 50 53 t/m 57 29 t/m 33
G4-EC1 Directe economische waarde	Creëren van economische waarde Optimaliseren van financiële resultaten, zoals nettoresultaat, aardgasbaten, omzet, investeringen en afschrijvingen.		Economische en maatschappelijke resultaten paragraaf 4.4.4 – 4.4.6 Jaarrekening Sector Disclosure Oil & Gas: EBN doet alleen afdrachten aan de Nederlandse Staat.	43 t/m 46 45 t/m 46 84 t/m 129
Reserves		EBN/O		
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak	Doelmatige opsporing en winning olie en gas		Strategie Bedrijfsmodel Resultaten Interactie met belanghebbenden	23 11 27 t/m 47 29 t/m 33
OG1 Volume en type van de verwachte en aangetoonde reserves en productie	Doelmatige opsporing en winning olie en gas Het sturen op de doelmatige opsporing en winning van olie en gas (inclusief optimalisatie van infrastructuur) middels inzet van NOV-management en eigen onderzoeken.		Technische resultaten	33 t/m 42

Specific Standard Disclosures

Indicator Omschrijving	Materialiteit + definitie	Afbakening	Verwijzing, DMA en prestaties	Pagina
Intellectueel:				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak	Innovatie Halen en brengen van kennis Ontwikkeling nieuwe energie		Strategie Bedrijfsmodel Resultaten Interactie met belanghebbenden	23 11 27 t/m 47 29 t/m 33
OG2 Totaal geïnvesteerd in hernieuwbare energie	Innovatie Het slimmer en duurzamer ontwikkelen van bestaand en nieuw potentieel, door eigen onderzoek en door samenwerking met partners en kennisinstellingen.	EBN	Technische resultaten *Kwalitatief uitgedrukt in de investering in kennis en uren*	33 t/m 42
OG2 Totaal geïnvesteerd in hernieuwbare energie	Halen en brengen van kennis Het actief delen van kennis in samenwerkingsverbanden en kennisnetwerken, o.a. door studies zoals BOON en Focus on Dutch Oil & Gas; het ophalen van kennis bij ketenpartners via samenwerkingsverbanden en kennisnetwerken.	EBN/O	Technische resultaten *Kwalitatief uitgedrukt in de investering in kennis en uren*	33 t/m 42
OG2 Totaal geïnvesteerd in hernieuwbare energie	Ontwikkeling nieuwe energie Het verkennen van mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe energie en opslag daarvan, zoals geothermie, CCS en CAES.	EBN/O	Technische resultaten *Kwalitatief uitgedrukt in de investering in kennis en uren*	33 t/m 42
Sociaal: werkgever				
Training en opleiding				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak	Talent aantrekken en ontwikkelen		Bedrijfsmodel De mensen van EBN Interactie met belanghebbenden	11 43 t/m 45 29 t/m 33

Specific Standard Disclosures

Indicator Omschrijving	Materialiteit + definitie	Afbakening	Verwijzing, DMA en prestaties	Pagina
G4-LA9 Gemiddeld aantal opleidingsuren per medewerker.	Talent aantrekken en ontwikkelen Het vinden en aannemen van talentvolle medewerkers, hen goede ontwikkelmogelijkheden aanbieden en hen inspireren bij EBN.	EBN	De mensen van EBN *Deels gerapporteerd: niet naar gender of medewerkerscategorie. EBN onderzoekt of onderverdeling relevant is en dient te worden opgenomen in het jaarverslag over 2017*	43 t/m 45; 135
G4-LA11 Percentage medewerkers dat regelmatige een prestatie/ ontwikkelgesprek krijgt.		EBN	De mensen van EBN *Deels gerapporteerd: niet naar gender of medewerkerscategorie. Aangezien de score 100% is, is de onderverdeling niet relevant.*	43 t/m 45; 135
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak	Effectief advies en beïnvloeding		Bedrijfsmodel Interactie met belanghebbenden	11 29 t/m 33
Eigen indicator in ontwikkeling	Effectief advies en beïnvloeding Het stimuleren van medewerkers om de operators middels NOV-management en overige belanghebbenden middels dialoog en advisering te beïnvloeden.	EBN	*Reason for omission: In verband met de herziening van de strategische prioriteiten van EBN is er nog geen kwantitatieve indicator beschikbaar. EBN onderzoekt of een betekenisvolle indicator kan worden geformuleerd.*	
Sociaal: maatschappij				
Lokale gemeenschap				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak	Externe veiligheid Draagvlak voor onze werkzaamheden		Strategie Interactie met belanghebbenden Resultaten	11 29 t/m 33

Specific Standard Disclosures

Indicator Omschrijving	Materialiteit + definitie	Afbakening	Verwijzing, DMA en prestaties	Pagina
Eigen indicator Aantal en zwaarte van de aardbevingen	Externe veiligheid Het stimuleren van een goede veiligheidscultuur, waardoor veiligheidsrisico's zoals aardbevingen, lekkages en ontploffingen beperkt worden.	EBN/O	Groningenveld	
G4-SO2 Activiteiten met significante en potentiële negatieve impact op de lokale gemeenschap.	Draagvlak voor onze werkzaamheden Het werken aan draagvlak voor onze werkzaamheden, o.a. door omgevingsmanagement, projecten binnen en buiten de gassector; het uitdragen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van EBN.	EBN/O	Strategie Bedrijfsmodel Interactie met belanghebbenden Groningenveld Risicomanagement	
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak	Actieve bijdrage aan de discussie over de energietransitie		Strategie Interactie met belanghebbenden Bedrijfsmodel Resultaten	
Eigen indicator in ontwikkeling	Actieve bijdrage aan de discussie over de energietransitie Het actief in gesprek gaan over de energietransitie, zowel met de aandeelhouder als ook in gesprek andere belanghebbenden in de sector, kennisinstellingen en ngo's.	EBN	Interactie met onze belanghebbenden Vooruitzichten 2017 *Reason for omission: In verband met de herziening van de strategische prioriteiten van EBN is er nog geen kwantitatieve indicator beschikbaar. EBN onderzoekt of een betekenisvolle indicator kan worden geformuleerd*	
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak	Ontmanteling en hergebruik		Strategie Technische resultaten Resultaten Interactie met belanghebbenden	
OG11 Aantal sites dat is ontmanteld of waar de ontmanteling is gestart.	Ontmanteling en hergebruik Het faciliteren en stimuleren van effectieve ontmanteling en hergebruik van bestaande bedrijfsinfrastructuur, onder andere door het ontwikkelen en uitvoeren van een masterplan.	EBN/O	Infrastructuur, Ontmanteling en hergebruik Vooruitzichten 2017	

Specific Standard Disclosures

Indicator Omschrijving	Materialiteit + definitie	Afbakening	Verwijzing, DMA en prestaties	Pagina
Milieu				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak	Verduurzaming in de waardeketen		Strategie Interactie met belanghebbenden Bedrijfsmodel Resultaten	23 29-33 11 27 t/m 47
Alle milieu-indicatoren zoals vermeld in het EBN Duurzaamheidsrapport 2015-2016*	Verduurzaming in de waardeketen Het sturen op de milieu-impact van gas, waaronder emissies en lekkages.	O	EBN Duurzaamheidsrapport 2015-2016 GRI-index 2015	

https://www.ebn.nl/publicatie/duurzaamheidsrapport-20152016/

Afbakening

Eigen organisatie = EBN Operators = O

**Zoals aangegeven in de tabel wordt voor een aantal indicatoren verwezen naar het EBN Duurzaamheidsrapport 2015-2016 dat is gepubliceerd op de website. Deze rapportage loopt niet parallel aan het boekjaar. Over het EBN Duurzaamheidsrapport 2015-2016 is geen assurance ontvangen.*

9.6 10 jaar kerncijfers

in EUR mln	IFRS 2016	IFRS 2015	IFRS 2014	IFRS 2013	IFRS 2012	IFRS 2011	IFRS 2010	IFRS 2009	IFRS 2008	IFRS 2007
EBN deelname in activiteiten:										
- aantal winningvergunningen landzijde	33	33	31	29	27	24	23	22	21	20
- aantal winningvergunningen zeezijde	109	109	107	106	101	101	103	103	100	95
- aantal opsporingvergunningen	46	48	55	56	48	47	48	45	41	26
afzet (mrd m³, 100%)	46	51	66	79	73	72	80	70	73	64
mutatie in % t.o.v. voorgaand jaar (100%)	-10	-22	-17	8	1	-10	14	-5	+11	-3
- afzet Groningen (mrd m³, EBN aandeel)	11	12	17	21	19	18	20	15	15	12
- afzet kleine velden (mrd m³, EBN aandeel)	9	9	10	11	11	12	13	14	15	15
afzet totaal (mrd m³, EBN aandeel)	20	21	27	32	30	30	33	29	30	27
gemiddelde opbrengstprijs gas (EUR-centen per m³, 35,17 MJ/m³)	13,68	20,26	22,23	25,52	26,76	22,63	18,58	20,72	26,91	20,67
omzet uit:										
- doorlopende activiteiten	3.094	4.766	6.598	8.809	8.528	7.103	6.486	6.387	8.698	6.090
- beëindigde activiteiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
omzet totaal	3.094	4.766	6.598	8.809	8.528	7.103	6.486	6.387	8.698	6.090
mutatie uit doorlopende activiteiten % t.o.v. voorgaand jaar	-35	-28	-25	3	20	10	2	-27	43	-3
totaal resultaat uit:										
- doorlopende activiteiten	333	450	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076	2.211	3.269	2.367
- beëindigde activiteiten										
totaal resultaat	333	450	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076	2.211	3.269	2.367
totaal resultaat uit doorlopende activiteiten in % van de omzet	11	9	24	26	28	30	32	35	38	39
materiële vaste activa:										
- investeringen op land	37	102	290	275	202	228	224	238	129	277
- investeringen offshore	244	462	475	377	419	383	383	475	447	405
- opruimen	4	304	211	178	-126	675	57	-163	93	137
totaal investeringen	285	868	976	830	495	1.286	664	550	669	819
afschrijvingen	490	557		652	745	617	499	462	501	494
bijzondere waardeverminderingen	299	660	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0
eigen vermogen	178	184	199	219	200	204	174	158	160	162
gearing ratio (%)	0	87	90	87	88	91	91	93	91	93
vreemd vermogen	5.458	5.644	5.465	5.309	5.565	5.684	5.146	4.520	5.386	4.664

9.7 Verklarende woordenlijst en referentielijst

Brandstofmix
Verhouding van verschillende brandstoffen leidend tot een hoeveelheid opgewekte energie.
CCS
CO_2-afvang en -opslag (carbon capture and storage).
Cluster
Locatie waar meerdere putten geboord kunnen worden.
Corporate Governance Code (oud)
Gedragscode voor beursgenoteerde ondernemingen.
Corporate Governance Code (nieuw)
De Nederlandse Corporate Governance Code van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.
COSO
The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
Dashboard
Overzicht van bedrijfsspecifieke prestatie-indicatoren.
Dinantien
Het oudste tijdperk van het carbon.
Energiemix
Verhouding energie die Nederland gebruikt uit verschillende energiebronnen.
End-of-field-life
Gas- en olievelden in de eindfase van de productie.
E&P
Exploratie en Productie.
EZ
Ministerie van Economische Zaken.
Fallow Acreage Convenant
Convenant ter bevordering van de opsporing en de winning van de olie- en gasreserves en de opslag van stoffen op het Nederlands deel van het Continentaal Plat tussen de minister van Economische Zaken en de mijnbouwondernemingen actief op het Continentaal Plat, zoals ondertekend op 31 augustus 2010.
Fracking
Techniek waarmee vloeistof onder hoge druk in het gesteente dat gas bevat wordt gebracht waardoor het gesteente 'breekt' en het gas gewonnen kan worden.
Gasgebouw
Publiek-private samenwerking in de Maatschap Groningen en GasTerra.
Gasrotonde
De fysieke nationale- en internationale gasinfrastructuur.
Gasvoorkomen
Ondergrondse ophoping van gas dat gewonnen kan worden.
GE
Groningenequivalent (Nm^3 aardgas met verbrandingswaarde van 35,17 MJ bij 0 graden Celsius en 101,325 kPa).
Gearing
De ratio van de verhouding vreemd vermogen - eigen vermogen
Geothermie
Aardwarmte.
HR
Personeelszaken (Human Resources).
ICT
Informatie- en communicatietechnologie.
IFRIC
International Financial Reporting Interpretation Committee.
IFRS
International Financial Reporting Standards.
IMS
Integraal managementsysteem.
JIP
Joint Industry Project.
Kussengas
Gas dat aanwezig moet zijn in een veld of opslag om de druk op peil te houden.
LNG
Vloeibaar aardgas (liquefied natural gas).
Maatschap Groningen
Maatschap om de productie van het Groningenveld te beheren.
Mijnbouwwet
Nederlandse wet waarin de regels over opsporing, winning en opslag van delfstoffen staat beschreven.

MOR+SA
Meeropbrengstregeling Groningen + Staatsaandeel.
MVO
Maatschappelijk verantwoord ondernemen.
NAM
Nederlandse Aardolie Maatschappij.
Near-field exploratie
Opsporing van gas nabij bestaande winningslocaties.
Nm³
Is de standaardeenheid waarin aardgas wordt gemeten.
NOGEPA
Nederlandse Olie en Gas Exploratie en Productie Associatie.
NOV
management Non-operated venture management.
Operating partner
Zie operator.
Operator
Partij in het winningstraject die namens pa**rtners activiteiten uitvoert.**
Overlegplatform Gasrotonde
Forum van de Nederlandse overheid, gasindustrie en kennisinfrastructuren voor nieuwe initiatieven en strategische kwesties over de fysieke nationale- en internationale gasinfrastructuur.
OvS
Overeenkomst van Samenwerking tussen EBN en vergunninghouder(s)
Permeabiliteit
Doorlaatbaarheid. De mate waarin een vaste stof andere stoffen doorlaat.
PRMS
Internationaal classificatiesysteem waarin de status en hoeveelheid van oliën gasvoorkomens wordt vastgelegd.
Radial drilling
Radiaalboren.
ROAD
Rotterdam Opslag en Afvang Demonstratieproject.
Scorecard
Overzicht van afdelingsspecifieke prestatie-indicatoren.
Schaliegas of shale gas
Gas dat wordt gewonnen uit kleisteenreservoirs waar gas moeilijk uitstroomt vanwege minder goede doorlatendheid van het gesteente.
Shallow gas
Gas dat wordt gewonnen uit relatief ondiepe reservoirs (< 800 meter).
Sm³
Standaard kubieke meter
SodM
Staatstoezicht op de Mijnen.
Spotmarkt
Markt waar overschotten worden verhandeld en tekorten worden gedekt. Levering en betaling vinden na het sluiten van de overeenkomst op korte termijn plaats.
Staatsdeelneming
Aandeelhouderschap van de Nederlandse Staat.
Stranded reserves or fields
die op enig moment om technische of economische redenen als niet-winbaar worden beschouwd.
Tight gas
Gas dat wordt gewonnen uit zandsteenreservoirs waar gas moeilijk uitstroomt vanwege minder goede doorlaatbaarheid.
TNO
Nederlandse organisatie voor toegepast natuurlijkwetenschappelijk onderzoek.
Treasury
Het beheren van geld van de onderneming.
Trias
Het Trias is een periode in de geologie die duurde van ongeveer 252,2 tot 201,3 miljoen jaar geleden.
TWh
Terawattuur
VPB
Vennootschapsbelasting.
WACC
Weighted Average Cost of Capital
Zechstein
Het Zechstein of de Zechstein Groep is een pakket gesteentelagen in de ondergrond van grote delen van het westen en midden van Europa.

9.8 Contactinformatie

Heeft ons jaarverslag u aan het denken gezet, vragen opgeroepen of geïnspireerd? U kunt altijd contact met ons opnemen om uw vragen te stellen of van gedachten te wisselen.

Bezoek- en postadres

EBN B.V.
Daalsesingel 1
3511 SV Utrecht
Telefoon: +31 (0)30 2339001
Fax: +31 (0)30 2339051
Mail: ebn.mail@ebn.nl