

[illegible][illegible]

Energising the transition

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	3	4.2.2 Verbinden van stakeholders	35	6.2 Samenstelling van de raad van commissarissen	61	8.	Jaarrekening	78
	In dialoog	4	4.3 Return to Nature	36	6.3 Samenstelling van de directie	62	9.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	122
2.	Onze organisatie	6	4.3.1 Kennisontwikkeling en -deling	36	6.4 Vergaderingen van de RvC	62		Verklaring over de jaarrekening 2019	123
2.1	Over EBN	7	4.3.2 Verbinden van stakeholders	37	6.5 Goedkeuringen door de RvC	63		Assurancerapport van de onafhankelijke accountant	133
2.2	Impact en waardecreatiemodel	11	4.4 New Energy	39	6.6 Samenwerking EZK-EBN	63	10.	Bijlagen	136
2.3	Strategische pijlers	12	4.4.1 Kennisontwikkeling en -deling	40	6.7 Strategie EBN	63		10.1 Interactie met onze belanghebbenden	137
2.4	Business horizons - langetermijndoelen	13	4.4.2 Verbinden van stakeholders	40	6.8 Besproken onderwerpen 2019	63		10.2 De mensen van EBN	144
2.5	Strategische aanscherping 2019	13	4.5 Financiële resultaten	41	6.8.1 Gaswinning Groningen: schade, versterken en afbouw	64		10.3 Governancetabel	146
	2.5.1 Trends en ontwikkelingen	14	4.5.1 Financiële gang van zaken	42	6.8.2 CC(US)	64		10.4 Remuneratierapport	148
	2.5.2 SWOT en dilemma's	16	4.5.2 Investerings	42	6.8.3 Aardwarmte	64		10.5 GRI-index 2019	153
2.6	Materiële thema's	17	4.5.3 Verkopen	42	6.8.4 Overig	64		10.6 10 jaar kerncijfers	167
2.7	De bijdrage van EBN aan de SDG's	19	4.6 Maatschappelijke resultaten	43	6.9 Evaluatie directie en zelfevaluatie	65		10.7 Verklarende woorden- en referentielijst	169
2.8	Output en impact waardecreatie	21	4.6.1 Dialoog met belanghebbenden	43	6.10 Vergaderingen van de auditcommissie	65		10.8 Contactinformatie	173
2.9	Connectiviteitsmatrix	22	4.6.2 Duurzaamheid	44	6.11 Vergaderingen van de beloningscommissie, selectie- en benoemingscommissie	66			
3.	Onze positie in de energieketen	23	4.6.3 De mensen van EBN	47	6.12 Jaarrekening	67			
3.1	Onze positie in de energieketen	24	4.6.4 Medezeggenschap	49	7.	Over dit verslag	68		
	3.1.1 Het ontwikkelen van olie en gas	27	5.	Risico & Corporate Governance	50	7.1 Verslaggevingsbeleid en -proces	69		
	3.1.2 Het ontwikkelen van aardwarmte	28	5.1 Risicomanagement	51	7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling	70			
3.2	Ketenverantwoordelijkheid	29	5.2 Risicoprofiel en risicobereidheid	52	7.3 Transparantie	73			
4.	Resultaten	31	5.3 Belangrijkste strategische risico's	54	7.4 Scope en reikwijdte	74			
4.1	Inleiding	33	5.4 Corporate governance	55	7.5 Kaders	74			
4.2	Our Dutch Gas	34	5.5 Bestuursverklaring	59	7.6 Meetmethoden materiële onderwerpen	75			
	4.2.1 Kennisontwikkeling en -deling	35	6.	Verslag van raad van commissarissen	60				
			6.1 Algemeen	61					

1. Voorwoord

In dialoog

Over tien jaar wil Nederland 49% minder CO₂ uitstoten. De transitie naar een klimaatneutraal energiesysteem in 2050 is maatschappijbreed een forse opgave. Het komende decennium zullen resultaten moeten worden geboekt. Wij dragen daar vanuit onze publieke taak, kennis en financiële slagkracht graag aan bij. Dat doen we door te investeren en partijen te verbinden in een aantal concrete duurzame energieprojecten. Bijvoorbeeld als partner bij de ontwikkeling van diverse aardwarmteprojecten in Nederland. In het verlengde daarvan past de intentie tot samenwerking met Invest-NL gericht op de ontwikkeling van collectieve warmtesystemen en duurzame warmtenetten. Daarnaast zetten we onze kennis en assets in voor de elektrificatie van Noordzee platforms, onderzoek naar ontwikkeling en toepassing van waterstof en uiteraard de eerste grootschalige CO₂-(CCS) opslagprojecten Porthos en Athos CC(U)S-projecten.

EBN heeft de ambitie om op weg naar een duurzame energiewaardeketen een verbindende kracht te zijn. Als publieke organisatie kunnen en moeten wij het voortouw nemen, dat zien we als onze maatschappelijke plicht. Daarbij werken we samen met een groot aantal partners, zowel publiek als privaat. Met als motto: met elkaar bereiken we meer en is onze impact groter.



De gaswinning uit het Groningenveld wordt de komende paar jaar afgebouwd naar nul. Wij onderstrepen het belang van deze keuze. De realiteit is dat we nog steeds in een echt 'gasland' leven. Momenteel komt zo'n 40% van de energie die we gebruiken uit aardgas en ook de komende decennia zal aardgas een rol blijven spelen in ons energiesysteem. Inmiddels groeit de overtuiging dat we het aardgas beter uit eigen land kunnen halen. En dan vooral offshore. Beter vanuit het perspectief van een lagere CO₂-footprint, voor de staatskas en voor de werkgelegenheid. Onder de Noordzee bevinden zich voorraden die we nog enkele decennia

kunnen inzetten. Ook in het onlangs gepresenteerde onderhandelingsakkoord van het Noordzeeoverleg wordt de belangrijke bijdrage van olie- en gasactiviteiten onder de Noordzee aan de energiemix benadrukt.

Het jaar 2019 stond voor EBN ook in het teken van het mandaat dat we van de Minister kregen om te kunnen investeren in aardwarmteprojecten. Hiermee geven we mede invulling aan onze ambities om een bijdrage te leveren aan een duurzaam energiesysteem. Aardwarmte is wat ons betreft een zeer goed alternatief voor aardgas in de verduurzaming van de warmtevraag. Daarnaast draagt onze deelname in projecten voor CO₂-opslag in lege gasvelden voor de Nederlandse kust ook bij aan de realisatie van de ambities van het Klimaatakkoord. Zoals in het verslag is te lezen, zijn op dat gebied mooie vorderingen gemaakt. In samenwerking met partners en dankzij de inzet en betrokkenheid van een toenemend aantal EBN-medewerkers kunnen we die impact maken.

EBN hecht veel waarde aan een geïnformeerde dialoog. De kennis die wij hebben zetten wij graag in om partijen bij elkaar te brengen. Maar ook om bij te dragen aan een objectieve norm in het debat over de energietransitie. We willen op basis van feiten het gesprek over het energiesysteem met en tussen onze stakeholders faciliteren. Dat doen we op verschillende manieren: meer op de achtergrond bij de ondersteuning van masterclasses en de ontwikkeling

van een module voor lespakketten op scholen. Meer op de voorgrond met onze publicaties zoals Focus en uiteraard de EBN-infographic ‘Energie in cijfers’. Dit jaar hebben we deze voor de vierde keer uitgebracht. Nieuw daarbij is de versie die we over energie en uitstoot bij huishoudens hebben gemaakt: Van Klimaattafel naar Keukentafel. Omdat we ervan overtuigd zijn dat (ook) juist daar, aan de keukentafel, het de komende decennia moet gebeuren!

Jan Willem van Hoogstraten
CEO

Kerncijfers

	2019	2018	2017
Aantal participaties	202	195	197
Waarvan aardwarmte	3	0	0
Afzet EBN-deel (mrd N³)	12	14	17
Omzet (EUR mln)	2.206	2.673	3.015
Nettoresultaat (EUR mln)	256	764	556
Afdrachten aan de Staat (EUR mln)	293	962	1.497
Investerings in materiële vaste activa (EUR mln)	227	184	156
Afschrijvingen en (terugdraaiing) bijzondere waardeverminderingen (EUR mln)	586	275	469
Sociaal			
Aantal medewerkers	118	104	82
Percentage vrouw	40%	35%	33%
Ziekteverzuim	5,3%	3,8%	4,0%
Milieu¹			
CO₂-emissie		626 Kton	685 Kton
Methaanemissie		3,6 Kton	4,9 Kton
Energieverbruik		17,1 PJ	18,9 PJ

1 Operationele prestatie-indicatoren worden gerapporteerd op basis van opgave door operators en geconsolideerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Deze cijfers hebben betrekking op het berekende EBN-aandeel in de Nederlandse gasproductie en jaarlijkse booractiviteiten. De cijfers over 2019 zijn pas later dit jaar beschikbaar en zullen worden gepubliceerd op onze website.

2. Onze organisatie

2.1	Over EBN	7	2.5	Strategische aanscherping 2019	13	2.7	De bijdrage van EBN aan de SDG's	19
2.2	Impact en waardecreatiemodel	11	2.5.1	Trends en ontwikkelingen	14	2.8	Output en impact waardecreatie	21
2.3	Strategische pijlers	12	2.5.2	SWOT en dilemma's	16	2.9	Connectiviteitsmatrix	22
2.4	Business horizons - langetermijndoelen	13	2.6	Materiële thema's	17			

2.1 Over EBN

EBN speelt een centrale rol in de energiewinning in Nederland. Vanuit die centrale positie en haar relatie met alle spelers kan EBN ‘verbindende kracht’ geven aan de energietransitie. In 2019 zijn de veranderende rol en positie van EBN vertaald naar een nieuwe missie en visie. Hierin staat centraal dat de waarde van de ondergrond van groot belang is voor de toekomst van de bovengrond en dat in de energietransitie ‘verbinden’ een voorwaarde voor succes is. Een bundeling van kennis, kunde en solide kracht is nodig om de energietransitie te versnellen.

EBN speelt als verbinder en aanjager een belangrijke rol in het vormgeven van de publiek-private samenwerking in de energiewinning in Nederland. EBN doet dit vanuit het publieke belang. EBN ziet voor haar organisatie een rol en verantwoordelijkheid om een essentiële bijdrage te leveren aan de maatschappelijke ambities ten aanzien van het klimaat. De aandacht verschuift daarbij van een gaswaardeketen naar een duurzamere energiewaardeketen waarin verschillende opties zijn geïntegreerd. Het Klimaatakkoord is daarbij leidend: In 2030 49% minder CO₂ uitstoten ten opzichte van 1990 en een afname van 95% uitstoot van broeikasgassen in 2050. Niet alleen voor onze gaswinningsactiviteiten, maar uiteindelijk ook voor de impact van het eindgebruik van onze producten.

Op dit moment bestaat de energiewinning in Nederland nog voor 75% uit aardgas en voor 5% uit olie. Nederlands aardgas – en daarmee de gaswaardeketen – is nog een essentieel onderdeel van de energiemix. We richten ons op het benutten van Nederlands aardgas als minst vervuilende fossiele brandstof en essentieel voor de verduurzaming van de gaswaardeketen tot een energiewaardeketen, het versnellen van de ontwikkeling van duurzame warmtebronnen zoals bijvoorbeeld aardwarmte en het verkennen van andere duurzame alternatieven zoals groen gas, waterstof, energieopslag. Ook nemen we een voortrekkersrol in het ontmantelingsvraagstuk van olie- en gasinfrastructuur en hergebruik van infrastructuur voor duurzame energieproductie en -opslag, zoals CO₂-opslag en groen gas.

EBN zette het afgelopen jaar concrete stappen in het gestructureerd in kaart brengen van de potentie van aardwarmte in de Nederlandse ondergrond via het SCAN-programma (Seismische Campagne Aardwarmte Nederland), als partner in samenwerkingsverbanden in CO₂-opslagprojecten (Porthos en Athos) en via het platform voor ontmanteling en hergebruik (Nexstep). In 2019 kondigde het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) aan om mandaat te verlenen aan EBN voor deelname in aardwarmteprojecten, waarmee EBN zich kan inzetten voor het versnellen van de ontwikkeling van duurzame warmte en het versterken van de aardwarmtesector.



EBN is een beleidsdeelneming. De aandelen zijn voor 100% in handen van de Nederlandse Staat en worden beheerd door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. EBN is bijna 60 jaar geleden opgericht om het economisch en maatschappelijk belang van de Nederlandse Staat te behartigen in het zoeken naar en het winnen van olie en gas in de Nederlandse ondergrond. Deze wettelijke taak voeren we nog steeds uit. Daarnaast adviseert EBN de overheid over delen van het energie- en klimaatbeleid.

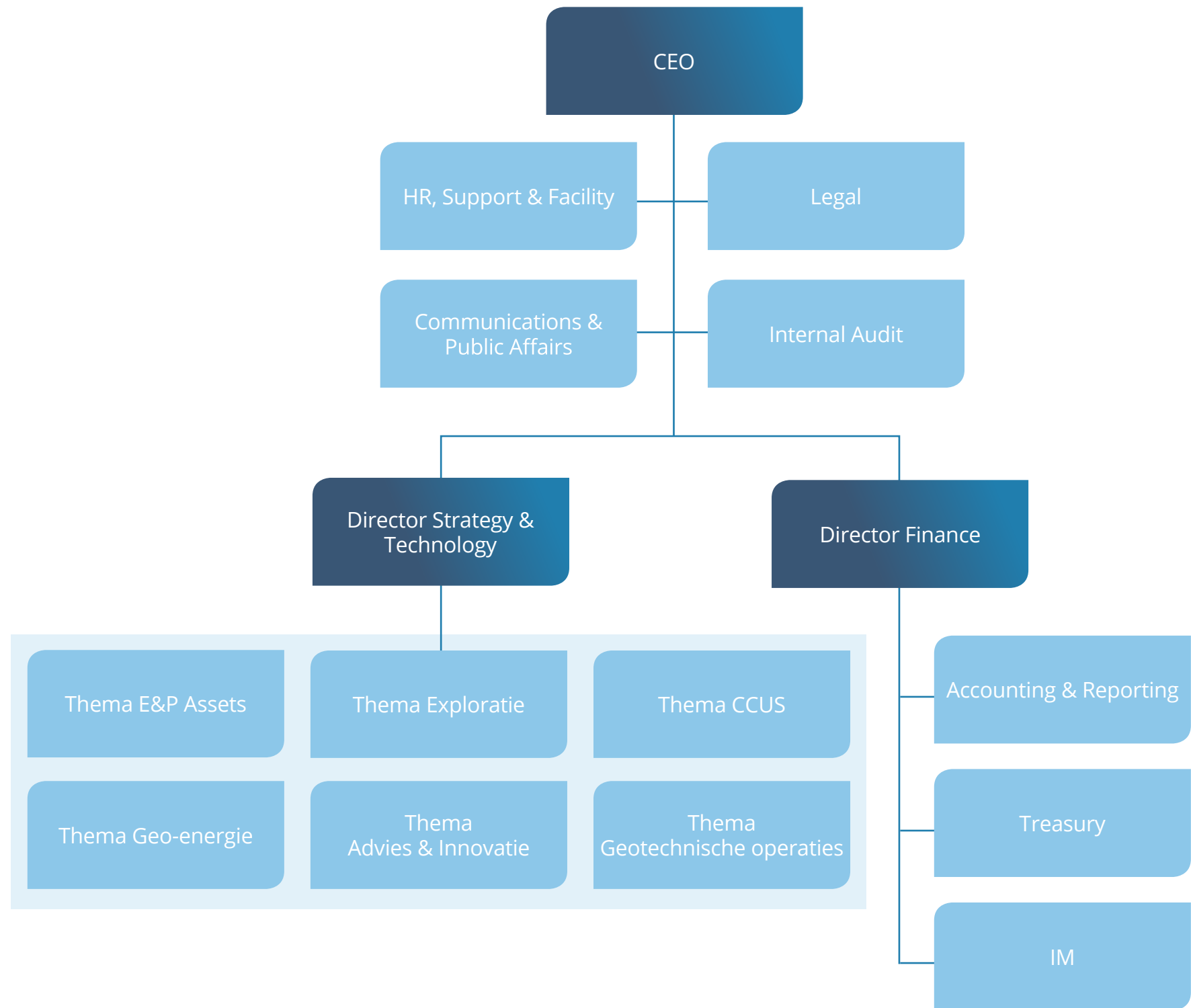
Met kapitaal en met verregaande kennis van de Nederlandse ondergrond en het energiesysteem participeert EBN in ruim tweehonderd samenwerkingsverbanden met energiebedrijven in Nederland. EBN heeft in de meeste samen-

werkingsverbanden een belang van 40% en borgt daarmee de opbrengsten voor de Staat. Daarnaast heeft EBN een belang van 40% in GasTerra. GasTerra is groothandelaar in aardgas en groen gas. Het bedrijf koopt gas van binnen- en buitenlandse producenten en op de vrije gasmarkt. De klantenkring bestaat uit energiebedrijven, industrieën en andere grootafnemers.

Bij EBN werken ervaren vakmensen. Medewerkers van EBN hebben specialistische kennis: in de diepte op het gebied van de Nederlandse ondergrond en in de breedte op het gebied van het energiesysteem. Onze medewerkers staan voor de publieke zaak, creëren verbinding en zetten zich in om economische en maatschappelijke waarde toe te voegen aan alle activiteiten waarin wij actief zijn. Onze medewerkers durven voorop te lopen. Kernwaarden die passen bij een cultuur die inzet vraagt en energie geeft aan de energietransitie.

Onze gedrevenheid om uitvoering te geven aan de energietransitie klinkt door in onze kernbelofte: *Energising the Transition*.

EBN heeft uitsluitend activiteiten in Nederland. De circa 120 medewerkers werken allemaal vanuit het kantoor in Utrecht. EBN heeft een directie en een raad van commissarissen (RvC). EBN is georganiseerd in zes multidisciplinaire thema's: De thema's Kleine Velden en Groningen zijn in



2019 samengegaan tot het thema E&P (Exploration & Production) Assets. Daarnaast kent EBN de thema's: Exploratie, Geo-energie, Carbon Capture (Utilisation) & Storage, Advies & Innovatie en Geotechnische Operaties. De ondersteunende afdelingen zijn: Human Resources (HR), Support & Facility, Legal, Communications & Public Affairs, Accounting & Reporting (inclusief Internal Audit), Treasury en de nieuwe afdeling Information Management waarin de vakgroep Data & Knowledge en de corporate afdeling ICT samen zijn gevoegd. Specialistische disciplines komen binnen EBN samen in vakgroepen¹.

Leeswijzer

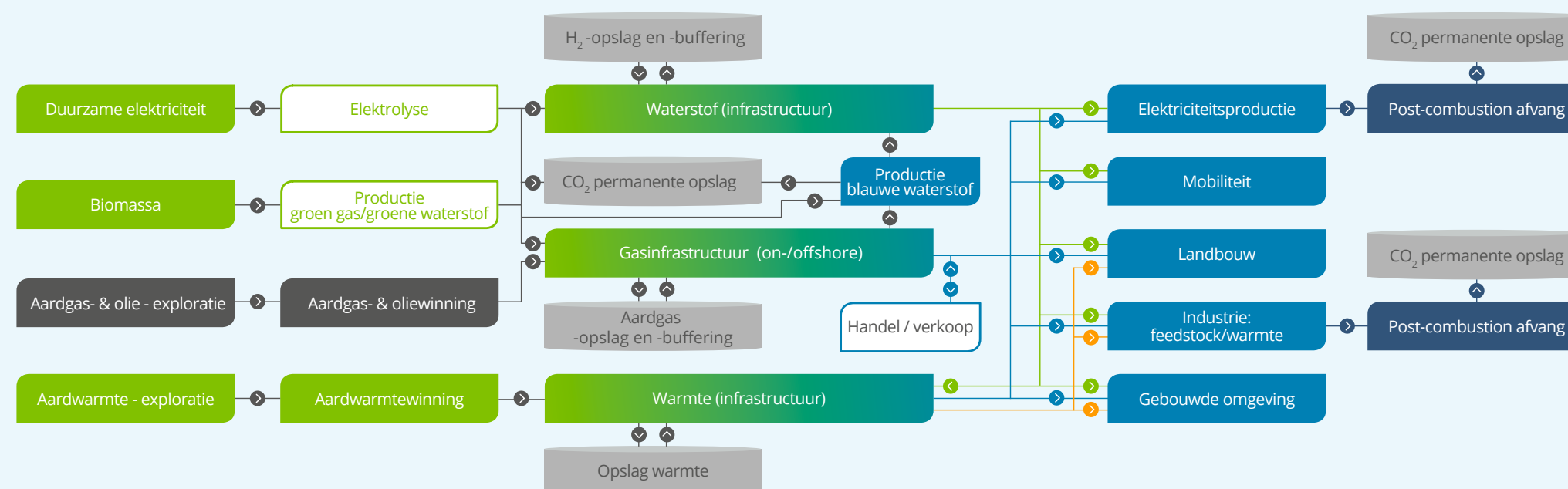
Het model op pagina 10 geeft inzicht in ons bedrijfsmodel, het proces van waardecreatie, de resultaten en impact ervan. In de volgende paragrafen gaan we op basis van dit waardecreatiemodel in op onze missie, visie en strategie, beschrijven we onze materiële thema's en bijdrage aan *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties (SDG's) en geven we een overzicht van de output en impact van onze activiteiten. De connectiviteitsmatrix geeft inzicht in de samenhang hiertussen. In hoofdstuk 3 zoomen we in op onze positie in de energieketen en ketenverantwoordelijkheid. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van de activiteiten en projecten die in 2019 zijn ontwikkeld.

¹ Vakgebieden: Reservoir Engineering, Facility Engineering, Geoscience, Business Finance, Management, Asset Management/Business Development/Commercial

Van gaswaardeketen naar energiewaardeketen

Het Klimaatakkoord laat zien dat het huidige op fossiele brandstoffen gebaseerde systeem niet langer houdbaar is. Binnen de strategische pijlers ligt de strategische focus voor EBN daarom op het bijdragen aan een klimaatneutraal energiesysteem door verduurzaming van de gaswaardeketen, inclusief de ontwikkeling van aardwarmte, CCS (Carbon Capture and Storage) en nieuwe duurzame gassen zoals waterstof en groen gas en de mogelijkheden van ondergrondse energieopslag. De benodigde versnelling in deze zich ontwikkelende markt(en) is gebaat bij een krachtige publiek-private samenwerking.

Binnen het nieuwe systeem zullen elektriciteit en duurzame gasvormige energiedragers een dominante rol krijgen. De verschillende opties – aardwarmte, CO₂-opslag, groen gas en waterstof – moeten in de duurzame energieketen geïntegreerd en in samenhang een plek krijgen. Vanuit onze ervaring met het ondernemen in de ondergrond en vanuit onze publieke positie in het versnellen en versterken van gewenste en noodzakelijke ontwikkelingen kunnen wij als transitiepartner onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Dit door bij te dragen aan het verduurzamen van de gaswaardeketen en door vanuit onze publieke rol partijen binnen de ketens samen te brengen om gezamenlijke stuwkracht te geven aan de transitie.





2.2 Impact en waardecreatiemodel

Bijschrift bij waardecreatiemodel

Ons waardecreatiemodel is gebaseerd op het raamwerk van de *International Integrated Reporting Council* (IRRC). Het model op pagina 10 laat zien hoe we zes vormen van kapitaal inzetten om onze strategische doelstellingen te realiseren en hoe we met onze kernactiviteiten waarde creëren. Hierbij werken wij actief aan het vergroten van onze positieve impact door onder meer samenwerking te stimuleren en door best practices in onze traditionele kernactiviteiten en nieuwe kansrijke activiteiten op te schalen. Daarnaast werken we doorlopend aan het verminderen van negatieve impact van onze traditionele kernactiviteiten en het vergroten van onze impact met nieuwe opties die negatieve impact neutraliseren en die het verduurzamen van de gaswaardeketen en een duurzamere bedrijfsvoering mogelijk maken.

Onze kapitalen

Natuurlijk kapitaal

Ons natuurlijk kapitaal bestaat uit olie, gas en aardwarmtebronnen in de Nederlandse ondergrond. Daarnaast faciliteert en stimuleert EBN de inzet van ondergrondse ruimte (het portfolio van (toekomstig) leeg geproduceerde olie- en gasvelden) voor de productie, transport en/of opslag van CO₂, duurzame energie en warmte.

Geproduceerd kapitaal

EBN is met haar samenwerkingsverbanden mede-eigenaar van olie- en gasinfrastructuur, gasbehandelingsinstallaties, winningslocaties en gasopslagen.

Intellectueel kapitaal

EBN beschikt over kennis van de Nederlandse ondergrond en de gaswaardeketen. We zijn actief in het ontwikkelen en delen van onze kennis van (ondernemen in) de Nederlandse ondergrond. Waar partners inzicht in alleen hun assets/uitdagingen hebben, kan EBN gemeenschappelijke issues identificeren en nieuwe kennis genereren en innovatie versnellen juist vanuit onze unieke overzichtspositie.

Menselijk kapitaal

Bij EBN werken (hoog-)gekwalficeerde, ervaren medewerkers. Ongeveer 81% van onze medewerkers bestaat uit specialisten met een (post-)academische achtergrond.

Sociaal/relatieel kapitaal

EBN is al bijna 60 jaar een maatschappelijke betrokken en betrouwbare speler en heeft een groot netwerk in de publiek-private samenwerking in de energiesector en de transitiegemeenschap (alle partijen die een rol hebben in het realiseren van de energietransitie) en heeft een overzicht van en verbinding met alle betrokken partijen. Hierdoor kunnen wij verbindende kracht geven aan de energietransitie en vorm en inhoud geven aan een geïnformeerde

dialogoog over de huidige en toekomstige energievoorziening in Nederland.

Financieel kapitaal

EBN is een solide kapitaalkrachtige partner en kan met financiële investeringen grootschalige en complexe projecten en ontwikkelingen mogelijk maken.



2.3 Strategische pijlers

De strategie om uitvoering te geven aan onze missie en ambitie steunt op de drie pijlers: Our Dutch Gas, Return to Nature en New Energy. Deze strategische pijlers vloeien logisch voort uit de veranderende rol en nieuwe activiteiten en laten zien hoe wij een actieve bijdrage willen leveren aan het versnellen van de energietransitie.

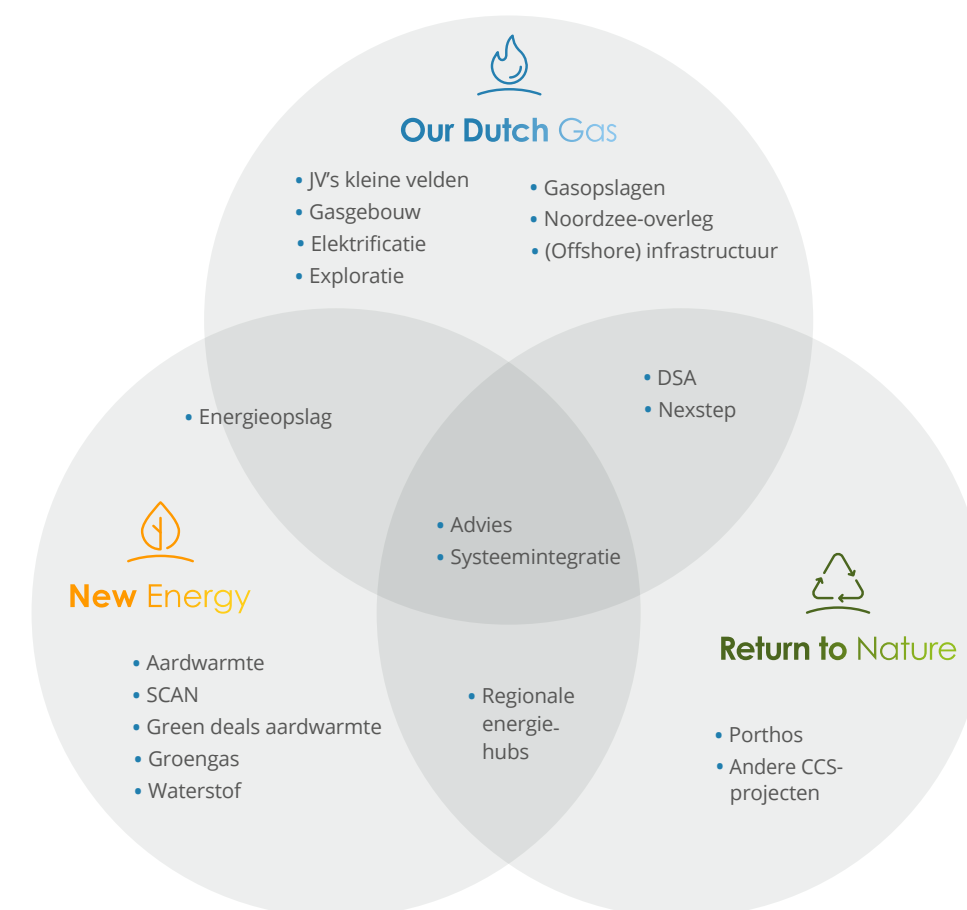
- **Our Dutch Gas:** Nederlands aardgas als essentieel onderdeel van de verduurzaming van de gaswaardeketen. Het stimuleren en versnellen van de exploratie en productie van Nederlandse kleine velden gas.

- **Return to Nature:** verantwoorde ontmanteling en waar mogelijk hergebruik van infrastructuur.
- **New Energy:** bijdragen (met onder andere kennis) aan de ontwikkeling van nieuwe duurzame energiebronnen zoals aardwarmte, groen gas en waterstof.

De afgelopen jaren heeft EBN uitvoering gegeven aan haar strategie vanuit deze drie strategische pijlers. Daarmee is onze positie zichtbaar verschoven van een meer 'stille' partner achter de schermen van de energievoorziening in Nederland naar een organisatie die door haar kennis, kunde, financiële positie en netwerk verbindende kracht kan geven aan de energietransitie. De recente activiteiten op het terrein van de versnelling in de ontwikkeling van aardwarmte en het versterken van de sector zijn daar concrete voorbeelden van.

De concrete activiteiten die in het afgelopen jaar binnen de drie strategische pijlers zijn uitgevoerd, zijn samengevat in het onderstaande diagram.

In de resultatenparagraaf staat per strategische pijler een overzicht van de belangrijkste activiteiten en doelstellingen die wij in 2019 hebben gerealiseerd en hoe die bijdragen aan onze materiële onderwerpen en SDG's.



Activiteiten per strategische pijler: in uitvoering, in ontwikkeling en studie, advisering, verkenning



We benutten Nederlandse energiebronnen optimaal en zien gas als essentieel onderdeel voor de verduurzaming van de gaswaardeketen.



Return to Nature

We nemen een voortrekkersrol in het ontmantelingsvraagstuk en dragen bij aan de ontwikkeling van energie- en CO₂-opslag.



New Energy

We werken mee aan het versnellen van de ontwikkeling van (ultradiepe) aardwarmte en het verkennen van andere alternatieven en duurzame energiebronnen.

2.4 Business horizons - langetermijndoelen

EBN heeft haar strategische ambities geoperationaliseerd in langetermijndoelen 2025 op drie business horizons:

1. Verbeteren kernactiviteiten (horizon voor Our Dutch Gas en Return to Nature: opsporing en ontwikkeling, hergebruik & ontmanteling, verminderen emissies).
2. Ontwikkelen nieuwe activiteiten (horizon voor Return to Nature en New Energy: aardwarmte en CO₂-opslag en -transport).
3. Verkennen nieuwe opties (horizon voor New Energy: waterstof, groen gas en energieopslag).

2.5 Strategische aanscherping 2019

In de transitie naar een CO₂-neutrale energievoorziening in 2050 moet het energiesysteem zoals we dat nu kennen ingrijpend veranderen. De energietransitie en andere ontwikkelingen zijn van invloed op onze strategie, onze activiteiten en bedrijfsvoering op de korte en lange termijn. De algehele herijking van de strategie in 2016 heeft een verschuiving van onze activiteiten teweeggebracht naar de ontwikkeling van toepassingen voor duurzame energie. De waarde van EBN voor onze maatschappij blijft liggen in de (verbetering van de) uitvoering van de traditionele kernactiviteiten, maar zal na verloop van tijd meer komen te liggen in het ontwik-



Visie

Bij EBN geloven we dat duurzame energie voor iedereen in Nederland toegankelijk moet zijn, dat wil zeggen beschikbaar en betaalbaar. Nu en in de toekomst. Daarvoor is een nieuw perspectief op de traditionele gaswaardeketen essentieel.

Wij geloven dat de waarde van de Nederlandse ondergrond – en kennis van de ondergrond – essentieel is voor de toekomst van de duurzame energievoorziening boven de grond. En dat dat een zaak is van velen in plaats van één, waarbij er sprake moet zijn van regie vanuit het publieke belang. Een bundeling van kennis, kunde en solide kracht is nodig om de energietransitie kracht bij te zetten en te versnellen.

Missie

EBN zet als verbindende kracht in de energietransitie de waarde van de ondergrond in voor de duurzame toekomst van de bovengrond.

.....
EBN geeft verbindende kracht aan de Nederlandse energietransitie.

Kernbelofte (Pay off)

EBN geeft energie aan de transitie

.....
EBN Energising the transition

kelen van nieuwe activiteiten en het verkennen van nieuwe opties die bijdragen aan het versnellen van de energietransitie. Het bedrijfsmodel van EBN is hierop afgestemd.

Bij de aanscherping van de strategie in 2019 is de veranderende positie van EBN steviger verankerd in de missie en strategie en zijn de korte- en langetermijn strategische doelen in lijn gebracht. Naast de gewijzigde missie en visie hebben we de nieuwe visie op de gaswaardeketen 'van gaswaardeketen naar energiewaardeketen' verder uitgewerkt.



2.5.1 Trends en ontwikkelingen

In onze strategie spelen we in op trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op onze bedrijfsvoering en ambities. Hierbij houden we nadrukkelijk rekening met de impact van onze activiteiten op maatschappij en omgeving.

De trends, ontwikkelingen en vraagstukken rondom de energietransitie geven mede richting aan onze strategie. De trends en ontwikkelingen die in 2019 bepalend zijn geweest voor de aanscherping van onze strategie, inclusief missie, visie, materiële thema's en SDG's zijn:

- **De uitvoering van het Klimaatakkoord op het gebied van systeemintegratie, samenwerking en sectorkoppeling bepaalt wat de noodzakelijke grote volgende stappen zijn in de transitie:**
 - Marktordening heeft grote invloed op de volgorde van uitwerking van duurzame oplossingen.
 - Incentives (subsidies) bepalen in hoeverre er een economische rationale voor investeringen is.
 - Regie: zowel Nederlandse als Europese governance zal in belangrijke mate het tempo van verandering bepalen.
- **Positie en belang van Nederlands aardgas in de Nederlandse energiemix:**
 - Nederland is nu nog voor 40% van de energievoorziening afhankelijk van gas. In het Klimaatakkoord is afgesproken het gebruik van aardgas stap voor stap af

te bouwen. Zolang er gas gebruikt wordt in Nederland is het beter om Nederlands gas te winnen ten opzichte van geïmporteerd gas. Het is niet alleen beter voor het milieu, maar heeft ook economische en geopolitieke voordelen.

- Gaswinning uit het Groningenveld wordt versneld afgebouwd: Per 2022 stopt Nederland met de winning van gas uit het Groningenveld. Dat is veel sneller dan de eerder door het kabinet voorgenomen stopdatum in 2030. Ondertussen ligt er een versterkingsopgave van de gebouwen in de kern van het aardbevingsgebied.
- Dalende productievolumes. Niet alleen door de afbouw van het Groningenveld, ook door uitputting van de kleine velden. Het gasverbruik in Nederland daalt nog niet, waardoor Nederland steeds meer afhankelijk wordt van importen.
- Lage gasprijzen en (relatief) hogere kosten door complexere exploratie en productie en dalende volumes.
- **De ontwikkeling van duurzame warmtebronnen bepaalt hoe gasverbruik verminderd kan worden:**
 - Aardgas wordt voornamelijk gebruikt om te verwarmen. Om het gasgebruik terug te dringen is het van belang duurzame warmtebronnen te ontwikkelen.
 - Er is een urgentie om binnen de aardwarmtesector te versnellen, versterken en verbeteren. Dit vraagt onder meer om een stevige positie te creëren binnen de Regionale Energie Strategieën (RES) en warmtetransitie visies (gemeenten zijn volgens het Klimaatakkoord de

regisseurs van de warmtetransitie voor de gebouwde omgeving en moeten eind 2021 een transitievisie warmte klaar hebben).

- **Draagvlak voor energieprojecten:**
 - Hierbij wordt in toenemende mate verbinding gezocht met externe stakeholders en samenwerkingspartijen.

Behoefte aan regie in de operationalisatie van het Klimaatakkoord

Het Klimaatakkoord werd in juni 2019 gepubliceerd. In de vertaling van plan naar uitvoering groeit de behoefte aan samenwerking en regie. Op Europees, nationaal en lokaal niveau worden coördinatie en afstemming steeds prominentere thema's. Het akkoord moet vertaald worden naar een toekomstbestendig energiesysteem waarbij de huidige infrastructuur verbonden moet worden met de nieuwe onderdelen van de toekomst. Er is een belangrijke rol weggelegd voor organisaties die actief zijn in het publieke domein zoals EBN. Zij kunnen, willen en moeten het voortouw nemen in de realisatie van de publiek-private samenwerking die nodig is om tot systeemintegratie te komen.

Positie en belang van Nederlands aardgas in de Nederlandse energiemix

Hoewel we nog onverminderd afhankelijk zijn van Nederlands aardgas, vergt de maatschappelijke acceptatie voor aardgaswinning (met name voor winning op land) extra aandacht. De gevolgen van de gaswinning in Groningen zijn maatschappelijk niet langer aanvaardbaar. Dankzij de maatregelen van dit kabinet daalt de gaswinning in Groningen komend jaar tot onder de 12 miljard Nm³. Dat is het veiligheidsniveau dat het Staatstoezicht op de Mijnen adviseert. In de jaren daarna wordt de gaswinning helemaal afgebouwd tot nul eind 2022. Daarnaast wordt het steeds moeilijker om de aardgaswinning in Nederland economisch rendabel te houden vanwege onder meer de gedaalde gasprijzen en de uitputting van reserves.

Met de afbouw van het Groningenveld komt ook de kernactiviteit van GasTerra, het verkoopkantoor van Gronings gas, op termijn te vervallen. De gezamenlijke aandeelhouders (Rijksoverheid, EBN, Shell en ExxonMobil) hebben daarom de directie van GasTerra in 2019 gevraagd een plan op te stellen voor een zorgvuldige afbouw waarbij de onderneming haar verplichtingen kan blijven nakomen. Uitgangspunt van het afbouwplan is dat GasTerra ook de komende periode kan blijven bijdragen aan een verantwoorde afbouw van de gaswinning uit het Groningenveld en bovendien aan haar langetermijnverplichtingen kan voldoen.

In deze fase van de energietransitie blijven Nederlands aardgas en de bijbehorende infrastructuur een belangrijke rol spelen. EBN zet actief in op het stimuleren van exploratie van Nederlands aardgas – met een lagere CO₂-footprint dan geïmporteerd gas – en het bevorderen van samenwerking en kostenreductie.

Vraag naar duurzame warmte groeit

Door het op de langere termijn wegvallen van aardgas als warmtebron en de behoefte aan nieuwe en alternatieve duurzame bronnen van warmte is er behoefte aan het ontwikkelen van een warmtemarkt. Aardwarmte is een van de mogelijke bronnen en moet als lokale oplossing actief onder de aandacht worden gebracht bij de verschillende Regionale Energie Strategieën (RES). EBN speelt hier in nauwe samenwerking met diverse partners actief op in. Daarbij is het vergroten van kennis van de ondergrond urgent in gebieden waar nog weinig kennis van de (diepere) ondergrond is. Daarnaast ligt er een vraagstuk op het gebied van de infrastructuur om vraag en aanbod op elkaar aan te kunnen sluiten.

Strengths

- Als beleidsdeelneming kan EBN ingezet worden om op korte termijn invulling te geven aan het beleid van het Ministerie van EZK.
- EBN beschikt over centrale en unieke kennis van de Nederlandse ondergrond en het Nederlandse energiesysteem. Vanwege deelname in circa 200 joint ventures kan EBN efficiënt op basis van de gebundelde data processen optimaliseren, bv. Nexstep, INSPIRE (brede kennisdeling met operators en gezamenlijke reductie van OPEX).
- EBN geeft samen met partners uitvoering aan het Masterplan Aardwarmte om de aardwarmtesector in Nederland te versterken en versnellen.
- We dienen het publieke belang; zijn daardoor in de positie om activiteiten te ontplooiën daar waar door markt-, systeem- of transitiefalen commerciële partijen dit minder snel doen.
- We verbinden partijen om zo de energietransitie in Nederland te versnellen, waarbij proactief geacteerd wordt vanuit de eigen strategische doelen.

Opportunities

- Verduurzaming gaswaardeketen en hergebruik van infrastructuur voor nieuwe energietoepassingen (groen gas, waterstof en energieopslag) en CC(U)S.
- Substitutie van gas als bron van warmte; ontwikkelen aardwarmte in Nederland door partijen bij elkaar te brengen en risicodragend te investeren.
- Het Noordzeeoverleg en kansen voor exploratie van Nederlands aardgas zorgen voor leveringszekerheid.
- Als publiek bedrijf kan EBN partijen bij elkaar brengen ten behoeve van systeemintegratie bij de verduurzaming van de gaswaardeketen.

Weaknesses

- De toegevoegde waarde van EBN is onvoldoende bekend bij nieuwe stakeholders.
- Adaptatie op snelheid van verandering in het energieveld.

Threats

- Maatschappelijk draagvlak voor activiteiten in de Nederlandse ondergrond.
- Tijdens de operaties van onze operators kunnen calamiteiten op het vlak van veiligheid en milieu optreden.
- Politieke ontwikkelingen en marktontwikkelingen kunnen aanzienlijke invloed hebben op het slagen van nieuwe bedrijfsactiviteiten, het verdienmodel, de rol en organisatie van EBN.
- Lage investeringsbereidheid bij partners door een relatieve verslechtering van het investeringsklimaat.

2.5.2 SWOT en dilemma's

Voor de uitwerking van de strategie is een SWOT-analyse opgesteld. SWOT staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. De SWOT geeft inzicht in de sterke en zwakke punten van EBN, maar toont ook waar er voor onze organisatie kansen en uitdagingen liggen.

Transitiedilemma

De dilemma's waarop EBN acteert komen voort uit de verduurzaming van de gaswaardeketen en vallen samen te vatten onder de noemer 'transitiedilemma':

In het kader van de energietransitie laten de ontwikkelingen in de energiesector zich moeilijk voorspellen. Dit doet een beroep op de kennis, kunde en kracht en het adaptatievermogen van EBN om te helpen nieuwe opties te verkennen, ontwikkelen en integreren. EBN denkt hier in de breedte meer aan te kunnen bijdragen, ook in andere sectoren dan aardwarmte en gas waarvoor EBN nu mandaat heeft. Het dilemma zit in het inrichten van de organisatie en de mogelijkheid partijen te kunnen beïnvloeden en mee te krijgen in het benodigde tempo.

Specifiek voor de drie strategische pijlers zijn de volgende dilemma's relevant:

Our Dutch Gas:

Nederlands aardgas is essentieel voor de verduurzaming van de gaswaardeketen. Het draagvlak neemt af, de verdien capaciteit staat onder druk door stijgende operationele kosten, afnemende opbrengsten als gevolg van de versnelde afbouw van het Groningenveld en een versnelde afname van reserves uit kleine gasvelden.

Return to Nature:

Voor de ontwikkeling en realisatie van CCS moet regie genomen worden in de noodzakelijke vervolgstappen. Het dilemma voor EBN hierin is de aard en omvang van haar rol en positie. Daarnaast is er een tegenstrijdigheid in de timing van het verwijderen van de in onbruik geraakte installaties en infrastructuur en het inzetten voor toekomstige CO₂-opslag of andere duurzame energie initiatieven.

Voor een snelle en efficiënte ontwikkeling van CCS gericht op de ontwikkeling van een nieuw opslagnetwerk zijn sturing en regie (georkestreerde aanpak) essentieel. Bij die ontwikkeling moet rekening gehouden worden met het collectieve belang door middel van stimulering van publiek-private samenwerking en borging van de benodigde langetermijnaansprakelijkheid.

New Energy:

Het dilemma waar we bij New Energy voor staan is hoe we hierin maatschappelijke en economische waarde kunnen

creëren. Daarnaast zal er een helder mandaat voor EBN moeten komen om naast haar wettelijk taken ook nieuwe activiteiten te kunnen ontwikkelen.

Om goed te kunnen sturen op de kwaliteit van projecten is het nodig dat EBN risicodragend deelneemt. Alleen op die manier heeft EBN toegang tot alle relevante data en informatie die beschikbaar zijn bij operators en andere samenwerkingspartners. Daarnaast kan EBN met deze kennis haar adviserende rol richting het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat optimaal invullen. Daarnaast kan het vertrouwen wekken dat een kennispartij vanuit het publieke belang risicodragend investeert in een project en zou daarmee andere partners en stakeholders positief kunnen beïnvloeden.

2.6 Materiële thema's

EBN heeft in 2019 haar materiële thema's aangescherpt op basis van de Strategische Risico Analyse en de structurele interactie met stakeholders verkregen inzichten in de behoeften en belangen van onze stakeholders. In interne interviews en een aantal interne workshops zijn thema's geclusterd, is er een keuze gemaakt in de titels en formuleringen van de definities van de thema's. Lees in paragraaf 7.2 op pagina 70 meer over hoe deze materiële thema's zijn bepaald.

De langetermijnstrategie van EBN is meetbaar door de Strategische Doelen 2025 die bijdragen aan de voor EBN relevante *Sustainable Development Goals* (SDG's). De hiervan afgeleide strategische jaardoelstellingen laten de impact van EBN op de materiële onderwerpen zien. Themateams en afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor de inhoud en uitvoering van de jaardoelstellingen binnen hun aandachtsgebied. Het materiële thema 'creëren van verbindende kracht' beschrijft de manier waarop EBN haar kernactiviteiten uitvoert op de business horizons: verbeteren kernactiviteiten, ontwikkelen nieuwe activiteiten en verkennen nieuwe opties en hierin kennis, expertise en kapitaal inbrengt (zie ook het waardecreatiemodel op pagina 10). Hieraan dragen alle themateams en afdelingen met hun activiteiten bij.

In de leeswijzer op pagina 9 staan de paragrafen aangegeven, waarin meer informatie te vinden is over de ondernomen acties en bijbehorende resultaten.

De connectiviteitsmatrix op pagina 22 maakt de samenhang inzichtelijk.

De referentietabel, de *Global Reporting Initiative* (GRI) Standards content index, staat op pagina 153). De impact die onze materiële thema's hebben op de maatschappij staan beschreven in paragraaf 2.8.

Materieel onderwerp

Actieve aanpak risico's

1. Stimuleren van veiligheid

2. Reduceren van emissies en lozingen

Financiële slagkracht en weerbaarheid in stand houden

Creëren van verbindende kracht*

1. Faciliteren van geïnformeerde dialoog

2. Kennisontwikkeling en -deling

3. Verbinden van relevante stakeholders, intern en extern

Stimuleren en versnellen exploratie en productie van Nederlands kleine velden gas

Versterken, versnellen en verbeteren van de Nederlandse aardwarmtesector

Verantwoorde ontmanteling en waar mogelijk hergebruik van infrastructuur

Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem

De gaswaardeketen verandert van een traditionele, door fossiel gedomineerde keten naar een duurzame energieketen. In het kader daarvan: Verkennen en ontwikkelen van energie-innovaties ten bate van systeemintegraties in de Nederlandse energietransitie.

Definitie

1. Het waarborgen dat de huidige en toekomstige operationele activiteiten waarin wij deelnemen (E&P, aardwarmte, CCS) geen risicogrenzen overschrijden en daardoor gevaar opleveren voor mens en omgeving.

2. In onze samenwerkingsverbanden sturen op een lagere milieu-impact en CO₂-footprint door het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen en het verminderen dan wel voorkomen van lozingen.

De financiële slagkracht en weerbaarheid laat zich kenmerken door een hoog eigen vermogen (incl. liquiditeit en solvabiliteit) dat direct beschikbaar is voor het afwikkelen van de huidige verplichtingen. Dit is belangrijk gezien de versnelde afbouw Groningenveld en Gasgebouw waardoor de winstgevendheid lager wordt en de materialiteit van de onzekere factoren (bv. aardbevingen en opruimingsverplichting) groter wordt. Daarnaast kan het vermogen eventueel worden ingezet voor investeringen in de energietransitie.

1 en 2. Het faciliteren van de maatschappelijke, geïnformeerde en geobjectiveerde dialoog tussen stakeholders over thema's van de energietransitie (waar mogelijk met partners) zodat wij bijdragen aan de juiste beeldvorming over de energievoorziening in Nederland. Het actief ontwikkelen en delen van onze kennis van (ondernemen in) de Nederlandse ondergrond is hier onderdeel van.

3. EBN verbindt mensen aan de energietransitie en aan haar organisatie. Actief ontwikkelen van gemeenschappelijke thema's en programma's om dit te realiseren. EBN wordt daarbij ook beschouwd als een *Great Place To Work* (GPTW). De collega's van EBN werken betrokken, bevlogen en zijn verbonden aan de realisatie van de organisatiedoelen.

Nederlands aardgas als essentieel onderdeel van de verduurzaming van de gaswaardeketen. Het stimuleren en versnellen van het opsporen, ontwikkelen en produceren van Nederlandse gasvoorraden op de meest duurzaam mogelijke manier.

Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.

De ontmanteling van in onbruik geraakte olie- en gasinfrastructuur tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten.

Het faciliteren en stimuleren van effectief hergebruik en/of inzet van ondergrondse ruimte voor de productie, transport en/of opslag van CO₂, duurzame energie en warmte.

Het verkennen van toepassingsmogelijkheden van nieuwe, hernieuwbare gassen binnen de Nederlandse energietransitie (in het kader van de verduurzaming van de gaswaardeketen) en mogelijkheden voor het versnellen van deze transitie. Meer in detail onderzoeken wij samen met partners de mogelijkheden voor het opschalen (productie), toepassen en opslaan van waterstof en groen gas binnen de Nederlandse energietransitie.

* Voorbeeld: Dit doen wij door in samenwerkingsverbanden en overlegorganen deel te nemen en onze kennis en kunde in te zetten voor het versnellen van de energietransitie in Nederland, zodat dat wij ook op de lange termijn maatschappelijke waarde kunnen creëren. Voorbeelden hiervan zijn de Koninklijke Vereniging van Gasfabrikanten in Nederland (KVGn), Nexstep, New Energy Coalition en Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI) waarin zowel EBN-medewerkers als onze directie actief zijn.

2.7 De bijdrage van EBN aan de SDG's

EBN wil een bijdrage leveren aan het behalen van de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties (SDG's). Deze duurzame ontwikkelingsdoelen bestaan uit zeventien doelen die de wereld tot 'een betere plek' moeten maken in 2030 en een einde moeten maken aan armoede, ongelijkheid en de klimaatcrisis. In Nederland zijn de SDG's vertaald naar nationaal beleid.

EBN vertaalt de SDG's naar de wijze waarop zij als publieke organisatie invulling geeft aan haar maatschappelijke rol als verbinder in de energietransitie om deze te helpen versnellen. De SDG's die EBN heeft geselecteerd als het meest relevant voor onze bedrijfsvoering zijn ondersteunend aan onze visie op 'betaalbare en beschikbare duurzame energie' en zijn in lijn met onze strategische pijlers en de thema's die het meest materieel zijn voor onze organisatie. De SDG's geven richting aan onze inzet om activiteiten te ontwikkelen en partijen te verbinden die in samenhang bijdragen aan de verduurzaming van de gaswaardeketen naar een energie-waardeketen.

In 2017 heeft EBN drie van de zeventien SDG's gekozen die het best aansluiten bij onze activiteiten en onze rol in de energieketen, namelijk:

- **SDG 7:** Betaalbare en duurzame energie: Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen;
- **SDG 9:** Industrie, innovatie en duurzame infrastructuur: Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie;
- **SDG 12:** Verantwoorde consumptie en productie: Verzeker duurzame consumptie-, en productiepatronen.

In 2019 hebben wij hier SDG 13 aan toegevoegd, omdat deze SDG goed aansluit bij onze rol als transitiepartner en de wijze waarop wij met onze activiteiten uitvoering geven aan onze strategische pijlers.

- **SDG 13:** Klimaatactie: Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.

Managers van de themateams en afdelingen hebben de strategische doelstellingen over 2019 mede afgestemd op de SDG's.

Dit wordt verder uitgewerkt in het more-verslag. De tabel op de volgende pagina's geeft een beknopt overzicht.



SDG	SDG doelstellingen	Toelichting bijdrage	Bijdrage door
SDG 7: Betaalbare en duurzame energie: Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen	7.2: Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen. 7.3: Tegen 2030 de globale snelheid van verbetering in energie-efficiëntie Verdubbelen.	Voor de betrouwbaarheid van de energielevering is aardgas nog een noodzakelijk onderdeel van de energiemix. In de transitie naar een CO₂-neutraal energiesysteem in 2050 zet EBN daarom in op het winnen van Nederlands offshore aardgas vanwege de lagere CO₂-footprint dan geïmporteerd gas. EBN is aanjager en mede-investeerder/partner in de ontwikkeling van energie- en CO₂-opslag. EBN draagt bij aan het versnellen van de ontwikkeling van aardwarmte en het versterken van de aardwarmtesector en het verkennen van andere alternatieven zoals de ontwikkeling en productie van waterstof en groen gas. EBN stimuleert haar operators om zo duurzaam mogelijk te werk gaan door middel van efficiënt en duurzaam energieverbruik. Het opzetten van de HSE-benchmark (Health Safety and Environment) in 2017 heeft hierin een grote bijdrage geleverd.	  
SDG 9: Industrie, innovatie en duurzame infrastructuur: Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie	9.1: Ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur, ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met klemtoon op een betaalbare en billijke toegang voor iedereen. 9.4: Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om ze duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen, waarbij alle landen de nodige actie ondernemen volgens hun eigen respectieve mogelijkheden.	EBN draagt bij aan de realisatie van een CO₂-neutraal energiesysteem en staat voor betaalbare en beschikbare duurzame energie voor iedereen. EBN draagt bij aan de ontwikkeling van het energiesysteem van de toekomst waarin verschillende opties een plek moeten krijgen. EBN faciliteert en stimuleert het effectief hergebruik en/of inzet van ondergrondse ruimte voor de productie, transport en/of opslag van CO₂, duurzame energie en warmte en verkent toepassingsmogelijkheden van nieuwe, hernieuwbare gassen. EBN investeert in infrastructuur en heeft een actieve rol op het gebied van duurzame ontmanteling en zo mogelijk hergebruiken van platforms en gasvelden die niet meer in gebruik zijn. Deze kunnen worden gebruikt voor nieuwe energietoepassingen of, in het geval van platforms, hergebruikt worden op andere locaties. EBN heeft een voortrekkersrol genomen in het samen met NOGEPA oprichten van het centrale platform voor ontmanteling en hergebruik Nextstep. Ook stimuleert EBN haar operators om zo duurzaam mogelijk te werk gaan door middel van efficiënt en duurzaam energieverbruik.	 
SDG 12: Verantwoorde consumptie en productie: Verzeker duurzame consumptie-, en productiepatronen	12.2: Tegen 2030 het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren. 12.4: Tegen 2020 komen tot een milieuvriendelijk beheer van chemicaliën en van alle afval gedurende hun hele levenscyclus, in overeenstemming met afgesproken internationale kaderovereenkomsten en de uitstoot aanzienlijk beperken in lucht, water en bodem om hun negatieve invloeden op de menselijke gezondheid en het milieu zoveel mogelijk te beperken. 12.5: Tegen 2030 de afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik.	EBN stimuleert hergebruik van platforms en gasvelden en draagt bij aan het duurzaam hergebruiken van grondstoffen en het verminderen van afvalproductie. Daarnaast bevordert EBN de mogelijkheid van nieuwe toepassingen voor leegstaande gasvelden en het onderzoeken van mogelijkheden voor het opschalen van het gebruik van alternatieve energiebronnen, zoals aardwarmte, het duurzaam beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen.	  
SDG 13: Klimaatactie: Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden	13.2 Maatregelen inzake klimaatverandering integreren in nationale beleidslijnen, strategieën en planning. 13.3 De opvoeding, bewustwording en de menselijke en institutionele capaciteit verbeteren met betrekking tot mitigatie, adaptatie, impactvermindering en vroegtijdige waarschuwing inzake klimaatverandering.	Voor de betrouwbaarheid van de energielevering is aardgas is nog een noodzakelijk onderdeel van de energiemix. In de transitie naar een CO₂-neutraal energiesysteem in 2050 zet EBN daarom in op het winnen van Nederlands offshore aardgas vanwege de lagere CO₂-footprint dan geïmporteerd gas. EBN adviseert de overheid over beleidsmaatregelen in het kader van de nationale klimaat- en energiedoelen. Zij heeft onder andere via het Masterplan Aardwarmte in Nederland het klimaatakkoord beïnvloed. EBN draagt bij aan de coördinatie van hergebruik van infrastructuur door uitfasering van aardgasproductie en start van CO₂-opslag. In de hele keten wendt EBN haar invloed aan om activiteiten te verduurzamen en bij te dragen aan de realisatie van een CO₂-neutraal energiesysteem. Hergebruik van platforms en gasvelden stimuleren voor nieuwe doeleinden draagt bij aan het duurzaam hergebruiken van grondstoffen en het verminderen van afvalproductie. Daarnaast bevordert de mogelijkheid van nieuwe toepassingen voor leegstaande gasvelden en het onderzoeken van mogelijkheden voor het opschalen van het gebruik van alternatieve energiebronnen, zoals aardwarmte, het duurzaam beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen. 13.3: Met het materiële thema ‘creëren verbindende kracht’ draagt EBN bij aan bewustwording en het aanjagen en faciliteren van een geïnformeerde dialoog. Versterking aardwarmtesector.	  

2.8 Output en impact waardecreatie

De output van EBN bestaat voornamelijk uit: kennis, innovaties, de beschikbaarheid van ondergrondse ruimte voor de energietransitie, economische waarde, netwerk, energie en verbinding in publiek-private samenwerkingen.

Natuurlijk kapitaal

Olie-, gas- en aardwarmtevoorraden in de Nederlandse ondergrond vormen ons natuurlijk kapitaal. Olie- en gasvoorraden zullen op korte termijn slinken en uiteindelijk op de lange termijn uitgeput raken. De nog beschikbare reserves vertegenwoordigen een waarde die in een later stadium financieel kapitaal kan opleveren. In de toekomst kunnen we mogelijk lege gasvelden benutten voor CO₂- en energieopslag en zou een deel van het aardgastransportnetwerk omgebouwd kunnen worden voor transport van waterstof en groen gas.

Geproduceerd kapitaal

EBN beschikt over assets in de vorm van infrastructuur voor de winning van olie en gas. Zodra het desbetreffende gasveld uitgeput raakt, wordt op korte termijn deze infrastructuur overbodig. De in onbruik geraakte installaties en infrastructuur worden verwijderd waarbij waar mogelijk materialen worden gerecycled of kunnen eventueel hergebruikt worden voor nieuwe (energie-)toepassingen.

Intellectueel kapitaal

EBN heeft veel kennis en vergroot deze door middel van studie, samenwerking en uitwisseling, onderzoek en dankzij opgedane ervaring. Op de korte termijn verwerven we actief nieuwe inzichten en technologieën. Deze opgedane kennis passen we toe op studies naar nieuwe toepassingen in de Nederlandse ondergrond. Door actief kennis te ontwikkelen en te delen, bouwt EBN op de lange termijn aan een aanjagend kennisplatform voor de energiesector.

Menselijk kapitaal

We beschikken over betrokken en gemotiveerde werknemers zo blijkt onder andere uit het *Great Place to Work* medewerkerstevredenheidsonderzoek. Verbondenheid en ontwikkeling van onze medewerkers vinden we van groot belang. Door middel van opleiding en ontwikkeling stijgen het kennisniveau van onze organisatie en de capaciteiten van onze medewerkers op de korte termijn. EBN trekt jong talent aan omdat wij een driejarig traineeship en stages aanbieden. Op deze manier bouwen wij aan een organisatie die in de toekomst beschikt over de juiste competenties binnen de organisatie om de versnelling van de energietransitie aan te jagen.

Sociaal/relatieel kapitaal

Binnen onze samenwerkingsverbanden stimuleren we initiatieven voor de energietransitie en hebben we een verbindende rol in publiek-private samenwerkingen. Door de

dialogo aan te gaan met onze stakeholders, zowel binnen als buiten de sector, verbeteren we op korte termijn het maatschappelijk draagvlak voor onze activiteiten (in de Nederlandse ondergrond). Het blijvend in gesprek gaan met onze stakeholders zorgt er uiteindelijk voor dat we de reputatie hebben opgebouwd van een onderneming die transparant handelt in relatie tot haar belanghebbenden.

Financieel kapitaal

Economische waarde wordt op de korte termijn gegenereerd uit de opbrengsten uit de olie- en gasverkoop. Onze winst keren we grotendeels uit aan de Staat. Op de lange termijn dragen de opbrengsten en de kostenverminderingen bij aan het behouden van een financieel stabiele organisatie. EBN heeft in het najaar van 2019 EUR 450 miljoen kapitaalstorting mogen ontvangen en toegevoegd aan het eigen vermogen om zo de solvabiliteit te verhogen.

De impact: maatschappelijke effecten

Onze activiteiten en die van andere partijen in de keten hebben impact op de maatschappij, voornamelijk op de energievoorziening, de energietransitie, de economie, de (leef-)omgeving en het klimaat.

2.9 Connectiviteitsmatrix²

Toelichting bij connectiviteitsmatrix

In 2019 hebben we de titels en definities van onze materiële onderwerpen aangescherpt. Voor alle materiële onderwerpen hebben we strategische doelen geformuleerd voor de

periode tot 2025. Voor 2019 hebben we key performance indicatoren (KPI) gekoppeld aan onze materiële thema's die onderbouwend zijn aan de strategische doelen 2025.

Een aantal onderwerpen is meer toekomstgericht gezien de herziening van de onderwerpen en met het oog op politiek mandaat (aardwarmte) en ambitie (waterstof en groen gas).

² EBN rapporteert voor het eerst over haar geformuleerde materiële onderwerpen en bijbehorende KPI's. Om deze reden worden de cijfers over 2018 niet meegenomen in de connectiviteitsmatrix van dit jaarverslag van 2019.

Strategische pijlers	Nr.	Materieel onderwerp	Definitie	Strategisch doel 2025	Strategische horizon	KPI	Resultaat 2019
 New Energy	1	Actieve aanpak risico's	1. Het waarborgen dat de huidige en toekomstige operationele activiteiten waarin wij deelnemen (E&P, aardwarmte, CCS) geen risicogrenzen overschrijden en daardoor gevaar opleveren voor mens en omgeving.	- EBN ontwikkelt samen met andere partijen een breed gedragen risiconorm voor geïnduceerde seismiciteit; projecten die daar niet aan voldoen worden niet ontwikkeld; mitigerende maatregelen staan klaar bij overschrijding van de norm tijdens operaties.	2	Aantal geo-energie investeringen die getoetst zijn op seismische risico's	0
 Our Dutch Gas	1		2. In onze samenwerkingsverbanden sturen op een lagere milieu-impact en CO ₂ -footprint door het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen en het verminderen dan wel voorkomen van lozingen.	- De CO ₂ eq emissies per gewonnen kubieke meter zijn met 25% afgenomen t.o.v. eind 2017.	1	Aantal arbeidsongevallen die hebben geleid tot verzuim (uitgedrukt in Lost time Accidents of LTA)	7
 Return to Nature							
 Our Dutch Gas	2	Financiële slagkracht en weerbaarheid in stand houden	De financiële slagkracht en weerbaarheid laat zich kenmerken door een hoog eigen vermogen (incl. liquiditeit en solvabiliteit) dat direct beschikbaar is voor het afwikkelen van de huidige verplichtingen. Dit is belangrijk gezien de versnelde afbouw Groningenveld en Gasgebouw waardoor de winstgevendheid lager wordt en de materialiteit van de onzekere factoren (bijvoorbeeld aardbevingen en opruimingsverplichting) groter wordt. Daarnaast kan het vermogen eventueel worden ingezet voor investeringen in de energietransitie.	- Solvabiliteit van EBN is, in lijn met de 'standaard solvabiliteitseis' van de Nederlandse overheid, gestegen tot 30%.	1	Solvabiliteit (eigen vermogen / balanstotaal)	12%
						Netto liquiditeit (liquide middelen & derivaten minus opgenomen leningen in EUR mln)	2.523
 Return to Nature						Winst na belasting (EUR mln)	256
 New Energy	3	Creëren van verbindende kracht	1. Het faciliteren van de maatschappelijke, geïnformeerde en geobjectiveerde dialoog tussen stakeholders over thema's van de energietransitie (waar mogelijk met partners) zodat wij bijdragen aan de juiste beeldvorming over de energievoorziening in Nederland. Het actief ontwikkelen en delen van onze kennis van (ondernemen in) de Nederlandse ondergrond is hier onderdeel van.	- Het opzetten, uitbouwen en monitoren van een platform voor de geïnformeerde dialoog 'Energie in Nederland'.	1	Update infographic	JA
 Our Dutch Gas	3	1. Faciliteren van geïnformeerde dialoog	2. Kennisontwikkeling en -deling	- Totale Nederlandse ondergrond in kaart brengen ten behoeve van potentie aardwarmte en bijhorende geïntepreteerde data delen.	2	Aantal kilometer SCAN-onderzoek, ten behoeve geschiktheid winning aardwarmte, gereed (derden kunnen gebruikmaken van deze informatie)	260
 Return to Nature						Score Great Place to Work medewerkersonderzoek (de zogenaamde Trust Index)	7,8
 Our Dutch Gas	4	Stimuleren en versnellen exploratie en productie van Nederlands kleine velden gas	Nederlands aardgas als essentieel onderdeel van de verduurzaming van de gaswaardeketen. Het stimuleren en versnellen van het opsporen, ontwikkelen en produceren van Nederlandse gasvoorraden op de meest duurzaam mogelijke manier.	- Om een reservematuratie van 70% per jaar te kunnen realiseren zijn alle offshore economisch winbare prospects geïdentificeerd en aangeboord voor 2027.	1	Aantal nieuwe aardgasputten geboord	17
						Unit OPEX in EUR ct/m³ GE	6,4
 New Energy	5	Versterken, versnellen en verbeteren van de Nederlandse aardwarmtesector	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- EBN continueert haar participatie in aardgasopslagen.	1	KV-Productie 100% miljard m³ TQ	13
						KV-Maturatie 100% miljard m³ TQ	6,3
 Return to Nature	6	Verantwoorde ontmanteling en waar mogelijk hergebruik van infrastructuur	De ontmanteling van in onbruik geraakte olie- en gasinfrastructuur tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten.	- EBN ontwikkelt samen met partners in aardwarmteprojecten groeiend naar 20PJ in 2025 (mogelijk 15PJ tuinders, 5PJ warmtenetten gebouwde omgeving).	2	Aantal aardgasopslagen	4
						Aantal PJ ontwikkeld	0
 New Energy	7	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- Met 20 - 40% EBN-deelname in aardwarmteprojecten en de optimale aansluiting op bestaande en nieuwe warmtenetten wordt een kostenreductie gerealiseerd van 25% per geleverde GJ t.o.v. eind 2017.	2	Procentuele wijziging (t.o.v. 2017) kosten per geleverde GJ	0%
 Return to Nature	8	De gaswaardeketen verandert van een traditionele, door fossiel gedomineerde keten naar een duurzame energieketen. In het kader daarvan: Verkennen en ontwikkelen van energie-innovaties ten bate van systeemintegraties in de Nederlandse energietransitie.	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- Het aantal operationele gasbehandelingslocaties van het offshore gasnetwerk is gehalveerd van 6 naar 3.	1	Aantal operationele gasbehandelingslocaties	6
						Aantal hergebruikte sites (site blijft staan en krijgt andere invulling)	1
 New Energy	9	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- In 2025 zal er 4Mt aan CO ₂ per jaar worden opgeslagen in de Nederlandse offshore.	2	Aantal DSA's getekend	100
						Aantal joint ontmantelingscampagnes opgenomen in operator WP&B's 2020	1
 Return to Nature	10	De gaswaardeketen verandert van een traditionele, door fossiel gedomineerde keten naar een duurzame energieketen. In het kader daarvan: Verkennen en ontwikkelen van energie-innovaties ten bate van systeemintegraties in de Nederlandse energietransitie.	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- Geprojecteerde eenheidskosten voor transport en opslag zijn gedaald naar EUR 20,- per ton.	2	Hoeveelheid MT aan CO ₂ in opslag per jaar in Nederland en in projecten waarin EBN deelneemt	0
 New Energy	11	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- Naast FID van PORTHOS (verwacht 2019) zal er tenminste één additioneel CCS-project naar FID zijn gebracht.	2	Aantal CCS-projecten naar FID gebracht	0
 Our Dutch Gas	12	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- EBN is betrokken bij (de pilot van) ten minste één operationele energieopslag in een zoutcaverne.	3	Aantal operationele energieopslag in een zoutcaverne	0
 Return to Nature	13	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- De mogelijkheden en voorwaarden voor waterstofopslag in lege gasvelden zijn onderzocht en bekend (bijvoorbeeld door evaluatie PGI-Alkmaar).	3	Aantal CCS-projecten naar FID gebracht	0
 New Energy	14	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- EBN investeert samen met partners (via CO ₂ -opslag) de productie van 50.000 ton extra blauwe waterstof in 2025.	3	Aantal ton geproduceerde extra blauwe waterstof waar EBN samen met partners in investeert	0
 Our Dutch Gas	15	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- EBN streeft ernaar om in 2025 groene waterstof te produceren met behulp van superkritische watervergassing.	3	Aantal m³ groene waterstof geproduceerd in projecten waar EBN in investeert	0
 Return to Nature	16	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- In 2025 heeft EBN de aardwarmte-warmtenet keten verder versterkt door tenminste één pilot op te starten van een wijkcentrale met waterstof bijstook.	3	Aantal pilots voor wijkcentrale met waterstof bijstook	0
 New Energy	17	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- EBN ontwikkelt samen met EZK, LNV en de sector een Masterplan groen gas.	3	Masterplan groen gas afronden	Nee
 Our Dutch Gas	18	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- Doelstelling is de productie van 1bcm groen gas per jaar (door vergassing en vergisting van biomassa).	3	Aantal bcm groen gas	0
 Return to Nature	19	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- EBN participeert in ten minste één joint venture voor superkritische watervergassing of hogedrukvergassing.	3	Aantal deelnames in joint ventures voor innovatie van groen gas	0
 New Energy	20	Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Het inzetten van onze kennis en expertise van het ondernemen in de Nederlandse ondergrond ten bate van de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland. In dat kader voert EBN de komende jaren het onderzoeksprogramma SCAN uit, participeert het in Green Deals en mag het namens de Staat financieel deelnemen in aardwarmteprojecten.	- EBN participeert in de realisatie van ten minste één regionale groen gas hub.	3	Aantal deelnames aan regionale hubs voor groen gas	0

3. Onze positie in de energieketen

3.1	Onze positie in de energieketen	24
3.1.1	Het ontwikkelen van olie en gas	27
3.1.2	Het ontwikkelen van aardwarmte	28
3.2	Ketenverantwoordelijkheid	29

3.1 Onze positie in de energieketen

EBN heeft haar oorsprong in het veilig, duurzaam en economisch verantwoord realiseren van waarde uit Nederlandse geologische hulpbronnen. Daartoe investeren we in het opsporen en winnen van gas en olie uit de Nederlandse ondergrond. Stapsgewijs zal het huidige sterk op fossiele gebaseerde energiesysteem verduurzaamd worden. Die transitie gaat echter niet van vandaag op morgen. De rol van Nederlands aardgas zal wel steeds verder teruglopen maar blijft toch nog geruime tijd essentieel om het systeem betrouwbaar en betaalbaar te houden. In het energiesysteem van de toekomst zullen klimaatneutrale gasvormige energiedragers een noodzakelijk onderdeel van de energiemix blijven. De gaswaardeketen moet dus verduurzamen en veranderen van een traditionele (fossiele) keten naar een energieketen waarin verschillende opties worden geïntegreerd. Als partner in deelnemingen met betrekking tot gaswinning draagt EBN een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de verduurzaming van de gaswaardeketen en het bijdragen aan de noodzakelijke systeemintegratie die daarmee gepaard gaat.

Vanuit haar rol en positie in de keten ondersteunt EBN de winning van Nederlands aardgas zolang er nog nationale vraag naar aardgas is. Dit levert de Nederlandse schatkist nog veel geld op en zorgt bovendien door een lagere gasimport voor een lagere CO₂-footprint en voor minder

afhankelijkheid van het buitenland. EBN ontwikkelt instrumenten voor doelmatige winning en planmatig beheer die het optimaal, duurzaam en veilig benutten van gasvelden bevorderen. We stimuleren het verbeteren van HSE-prestaties (Health, Safety & Environment) van operators, borging van zekerheid van opruimkosten, de verduurzaming van de waardeketen door onder meer emissiereductie, vergroening van hulpstoffen (bio chemicaliën) en elektrificatie van offshore assets. Ook stimuleert EBN het kostenbewustzijn door clustering van infrastructuur en onderlinge samenwerking van operators (via het INSPIRE-project) en nemen we regie in het effectief ontmantelen van infrastructuur en in onbruik geraakte olie- en gasplatforms of hergebruiken voor energie- en CO₂-opslag.

Na de aankondiging van de minister dat hij mandaat wil verlenen aan EBN voor deelname in aardwarmteprojecten, zet EBN zich in voor het versterken van de aardwarmtesector en het versnellen van de ontwikkeling van aardwarmte. EBN brengt in samenwerkingsverbanden kennis en expertise in van ondernemen in de ondergrond, neemt een regierol in de innovatieagenda voor aardwarmte en brengt met SCAN de eerste potentie van aardwarmte in kaart.

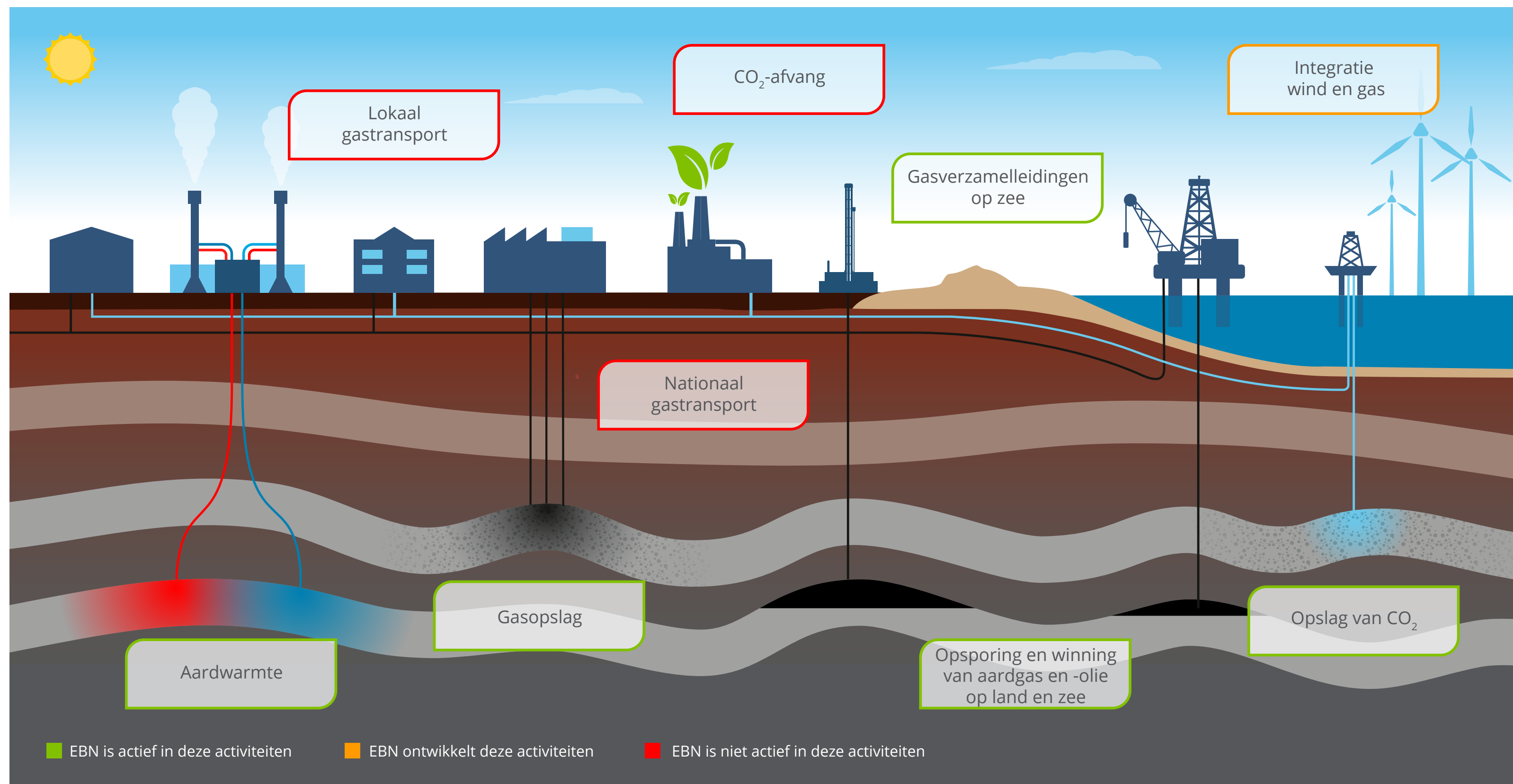
EBN is actief in de ontwikkeling van de mogelijkheid van CO₂-opslag en participeert in pilots om daadwerkelijk eerste CO₂-opslagprojecten te gaan realiseren. Hierbij brengt EBN,

met focus op het publieke belang onder meer kennis en expertise in om risico's te kwantificeren en te beperken.

Voor de stabiliteit van het duurzame energiesysteem wordt opslag van energie steeds belangrijker omdat aardgas niet meer als buffer op kan treden. EBN verkent de mogelijkheden voor ondergrondse energieopslag en andere bouwstenen voor de verduurzaming van het energiesysteem zoals de ontwikkeling en productie van waterstof en groen gas. We kunnen bij deze ontwikkelingen een rol spelen in het samenbrengen van partijen en het inbrengen van kennis en expertise. EBN speelt nu al een rol in gasopslagen. Richting het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft EBN vanuit haar kennis van de ondergrond en de gaswaarde- en warmteketen een adviserende rol als het gaat om het ontwikkelen van een opslagvisie met integratie van andere vormen van energieopslag.

Wij zien het als onze maatschappelijke opdracht er aan bij te dragen dat duurzame energie voor iedereen in Nederland toegankelijk (beschikbaar en betaalbaar) is en blijft. Voor een aantal elementen in het duurzame energiesysteem is de Nederlandse ondergrond – en dus de kennis daarvan – essentieel.

De illustratie op pagina 25 geeft aan wat onze rol is in de energieketen.



Zoeken en winnen van energiebronnen

EBN investeert in de opsporing, winning en opslag van vormen van energie zoals aardgas en aardolie. Deze activiteiten worden ook wel *upstream* activiteiten genoemd en behoren tot de kernactiviteiten van EBN. Onze belangrijkste samenwerkingspartners hierin zijn de operators, zij voeren de werkzaamheden uit en EBN investeert mee en neemt een proactieve rol in exploratie en het organiseren van samenwerking en clustering. Als partner in een samenwerkingsverband deelt EBN (en daarmee indirect de Staat) mee in de inkomsten en is tevens verantwoordelijk voor haar aandeel in de gemaakte kosten.

Verkoop olie en gas

Olie- en gasbedrijven verkopen gewonnen aardgas en aardolie veelal aan groothandelsbedrijven, waaronder GasTerra, onze belangrijkste samenwerkingspartner op dit gebied. GasTerra verkoopt gas aan diverse tussenhandelaren en eindgebruikers. Door het stopzetten van de gaswinning in Groningen komt de kernactiviteit van GasTerra op termijn te vervallen. GasTerra wordt de komende jaren dan ook geleidelijk afgebouwd. EBN is medeaandeelhouder van GasTerra en is via twee zetels in de raad van commissarissen en met twee zetels in het college van gedelegeerde commissarissen betrokken bij het beleid.

Opslaan van energie

Lege gasvelden kunnen dienen als opslag van energie, onder andere voor gasopslag. EBN is samen met TAQA en NAM, onze belangrijkste samenwerkingspartners op dit vlak, mede-eigenaar van vier ondergrondse gasopslagfaciliteiten. EBN heeft hierdoor betrokkenheid bij *midstream* activiteiten. In de toekomst worden afhankelijkheid van niet regelbaar vermogen en de opslag van energie steeds belangrijker, bijvoorbeeld van waterstof en groen gas. Dit is nodig voor de stabiliteit van het energiesysteem en het matchen van vraag en aanbod.

Opslaan van CO₂

EBN participeert in samenwerkingsverbanden voor het realiseren van de opslag van CO₂ in lege gasvelden op zee. Voor het Porthos CCS-samenwerkingsverband (Carbon Capture and Storage) met onze partners Gasunie en Havenbedrijf Rotterdam in dit project, tekende de Minister een besluit om verder te gaan met het uitvoeren van de voorproject fase (Front-End Engineering Design of FEED) en de voorbereidingen voor de fasen daarna. Hierdoor kan een duidelijk pad uitgestippeld worden naar de Final Investment Decision en de verdere uitvoering van het project. De bedrijven die werken aan CCS-project Athos in de haven van Amsterdam hebben partijen opgeroepen om interesse voor deelname kenbaar te maken. Athos is een project van Gasunie, EBN, Port of Amsterdam en Tata Steel.

Gebruik van energiebronnen

EBN heeft geen rol in de distributie van energie en heeft dus geen rol in *downstream* activiteiten.

Hergebruik en/of ontmanteling van infrastructuur

EBN is aanjager van het effectief hergebruiken en duurzaam ontmantelen van infrastructuur na beëindiging van de productie. Hierin neemt EBN een voortrekkersrol en werkt zij samen met de olie- en gasbedrijven en de belangenbehartiger van de sector (NOGEPA) in Nexstep, het Nationaal Platform voor hergebruik en ontmanteling. Infrastructuur kan bijvoorbeeld hergebruikt worden voor energie- en CO₂-opslag.

Het ontwikkelen van olie- en gasreserves en warmte gebeurt in een aantal stappen, zie pagina 27 en 28.

3.1.1 Het ontwikkelen van olie en gas

De illustraties laten zien hoe de ontwikkeling van een geologische energiebron (olie, gas of aardwarmte) in zijn werk gaat: Van de verkenning tot het hergebruiken voor nieuwe duurzame doeleinden of opruimen van de infrastructuur. In dit proces zitten bij olie en gas en aardwarmte veel raakvlakken.

Verkenning

- Op basis van regionale kennis van de ondergrond en seismische beelden doet EBN studies naar mogelijke nieuwe offshore vindplaatsen van olie en gas.

Start exploratie

- Vergunninghouders voeren proefboringen uit. Zo testen we mogelijke gas- of oliebronnen.

Constructie

- Samen met onze partners brengen we economisch rendabele reserves tot ontwikkeling.

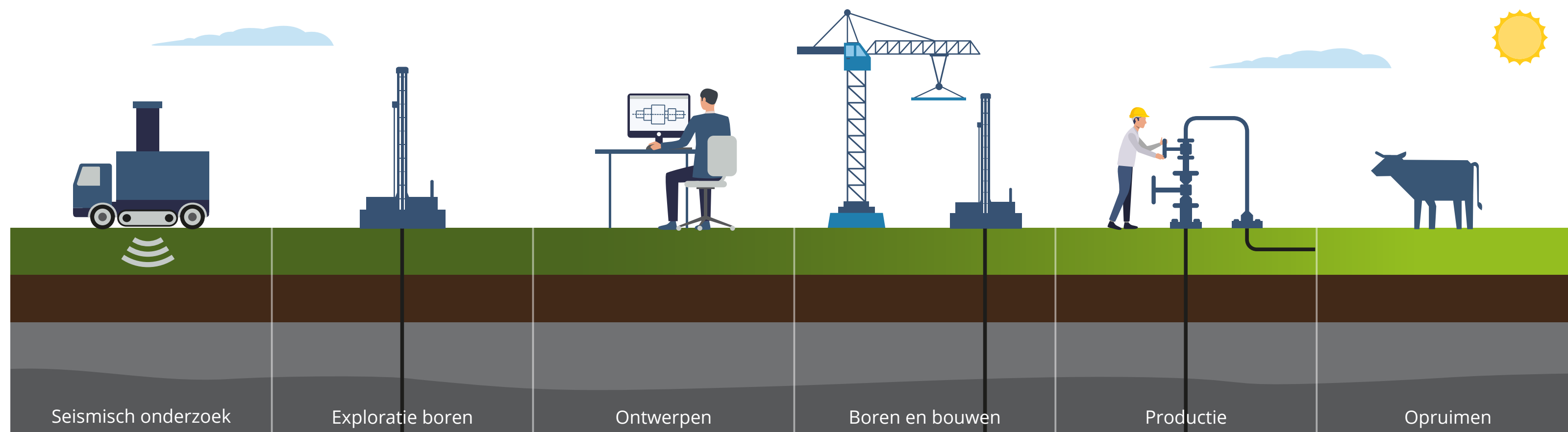
Productie

- Reserves worden geproduceerd zolang het economisch rendabel is. In deze fase verdienen de investeringen zich

terug. Vervolgens vindt het gas in de keten zijn weg naar de eindgebruikers.

Opruimen:

- Olie en gas: als een gasontwikkeling aan het eind van haar levensduur is gekomen kan de infrastructuur mogelijk worden hergebruikt. Een leeg gasveld kan bijvoorbeeld worden gebruikt voor de opslag van energie of CO₂. Uiteindelijk moet de operator de putten permanent afsluiten, de infrastructuur ontmantelen en de omgeving herstellen in de oude staat.



3.1.2 Het ontwikkelen van aardwarmte

Verkenning

- Met de kennis die beschikbaar is over de ondergrond in een regio en seismische data bepaalt EBN of aardlagen geschikt zijn voor het winnen van aardwarmte. Sinds begin 2018 werken TNO en EBN samen aan het programma Seismische Campagne Aardwarmte Nederland (SCAN). Met SCAN brengen we de potentie van aardwarmte in kaart van regio's waarvan momenteel te weinig data zijn om een eerste afweging te maken over de mogelijke toepassing van aardwarmte.

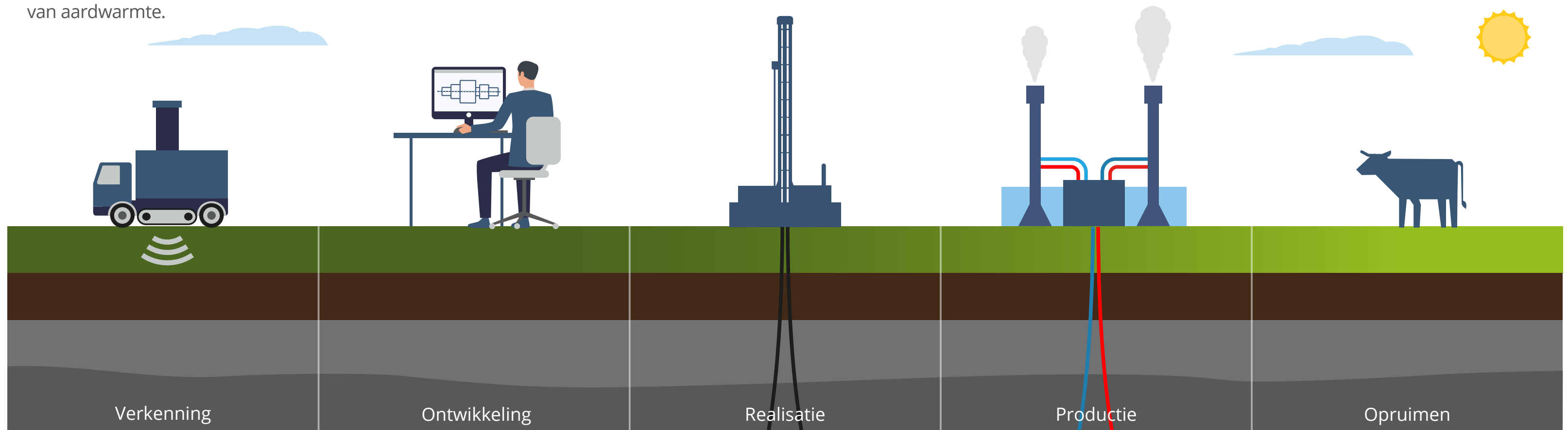
Start exploratie

- Aardwarmte heeft geen duidelijke exploratiefase omdat men zich vaak kan baseren op bestaande data uit de olie- en gasexploratie. Als een aardwarmtebedrijf tijdens de verkenningsfase een geschikte locatie heeft gevonden waar het naar aardwarmte wil boren is er een vergunning nodig. Deze vergunning vraagt het bedrijf aan bij de minister van Economische Zaken en Klimaat. Vervolgens wordt de eerste put geboord. Meestal kan op basis van de eerste put besloten worden om ook de tweede put van een doublet aan te leggen. Wanneer de eerste boring

een geschikte aquifer (een watervoerende laag in de ondergrond) met de gewenste temperatuur oplevert en aardwarmtewinning mogelijk blijkt, wordt een tweede put geboord. Deze twee putten heten samen een doublet en vormen de productielocatie.

Constructie

- Aanleg van de bovengrondse faciliteiten inclusief aansluiting op het warmtenet van de afnemer.



Productie

- Warm water wordt via de put omhoog gepompt en door een warmtewisselaar gevoerd. De warmtewisselaar haalt de warmte uit het water en brengt het over naar het water in een warmtenet. Het water uit de aardwarmtebron gaat vervolgens via de andere put weer de grond in. Via het warmtenet stroomt de warmte vervolgens naar de eindgebruikers.

Opruimen:

- Als een bron uitgeput is moet de operator de putten (tijdelijk) afsluiten. Installaties kunnen mogelijk worden hergebruikt voor een nabije aardwarmtebron. Als dat niet mogelijk is, worden de installaties verwijderd. De omgeving wordt hersteld in de oude staat. Mogelijk is de bron na een bepaalde tijd weer op temperatuur en kan dan weer worden gebruikt. Maar gezien de korte toepassing van aardwarmte tot nu toe is hier nog geen praktijkkennis over.

Wanneer er naar olie, gas of aardwarmte wordt geboord, ziet Staatstoezicht op de Mijnen (SodM) erop toe dat dit op een veilige manier gebeurt voor mens en milieu en in overeenstemming is met wet- en regelgeving.

Voor meer informatie over de ontwikkeling van een olie- of gasveld, bezoek: www.hoewerktgaswinnen.nl.

Voor meer informatie over de ontwikkeling van aardwarmte, bezoek: www.hoewerkaardwarmte.nl.

Voor meer informatie over SCAN, bezoek:

www.scanaardwarmte.nl.

Zie ook: <https://www.energieinnederland.nl>.

3.2 Ketenverantwoordelijkheid

EBN investeert als non-operator in de opsporing en winning van olie en gas in de Nederlandse ondergrond. We zijn als partner betrokken bij de projecten waarin we investeren, maar zijn niet de partij die de dagelijkse werkzaamheden uitvoert. Dat is de (exclusieve) taak van de operator. Dit betekent in de praktijk dat EBN invloed kan uitoefenen op haar eigen activiteiten en die van haar partners, maar dat daarbuiten haar invloedssfeer in de energieketen beperkt blijft.

Goed gedrag in de keten

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 heeft ten aanzien van deze aandachtsgebieden geïnventariseerd hoe operators hiermee omgaan.

Het naleven van wet- en regelgeving is voor EBN vanzelfsprekend. Niet naleving brengt veel (financiële) risico's met zich mee, zowel direct via boetes als indirect via geleden

reputatieschade. EBN vindt het belangrijk om transparant te communiceren over het naleven van wet- en regelgeving.

EBN toont zich betrokken bij de gehele energieketen door zich in te zetten voor goed werkgeverschap en partners te stimuleren om goed gedrag in hun deel van de keten te waarborgen. Voor externe leveranciers hanteren wij hiervoor onze Algemene Inkoopvoorwaarden voor goederen en diensten. Hierin hebben wij een bepaling opgenomen over onder andere mensenrechten, dwang- en kinderarbeid, waardig werk en mededingingsrecht. Van de leverancier vragen wij dat hij zich aan alle verplichtingen naar EBN houdt, verantwoordelijkheid neemt voor de eigen toeleveringsketen en het naleven van ethische normen en mensenrechten aanmoedigt bij zijn leveranciers. Een document met deze voorwaarden is via onze website publiek en beschikbaar voor onze stakeholders. In dit document stellen wij dat onze leveranciers gehouden zijn aan de gedragscode om met ons te kunnen blijven samenwerken.

Monitoring naleving gedragscode EBN

In een uitvraag per mail vraagt EBN jaarlijks expliciet aan haar partners hoe zij de integriteit van hun leveranciers en (onder-)aannemers monitoren en of (gedrags-)codes en documentatie hieromtrent opgesteld zijn. De resultaten van deze uitvraag presenteren wij elk jaar in ons Operatieve Prestatie Indicatoren rapport (OPI). De uitvraag van 2019 gaf geen aanleiding tot verbeterplannen voor naleving

van deze monitoring van onze partners. In de algemene inkoopvoorwaarden van EBN is een integriteitsbepaling opgenomen. Wanneer EBN dat nodig vindt, kan zij een audit uitvoeren. Leveranciers worden hiervan tijdig op de hoogte gebracht.

Regelingen in het geval van misstanden

Medewerkers van EBN kunnen gebruik maken van de klokkenluidersregeling als zij op redelijke gronden een vermoeden hebben van een misstand waarbij een maatschappelijk belang in het geding is. EBN heeft ook een fraudeprotocol op grond waarvan medewerkers van EBN vermoedens van fraude kunnen (en moeten) melden. Externe partijen kunnen vermeende misstanden melden via het algemene e-mailadres van EBN dat te vinden is op onze website.

Voor het seismisch onderzoek binnen het SCAN-programma heeft EBN een speciaal telefoonnummer dat 24 uur per dag en zeven dagen in de week bereikbaar is.

Zo nodig beëindigt EBN proactief misstanden die een direct gevolg zijn van onze eigen bedrijfsactiviteiten (zie ook 5.3 Belangrijkste strategische risico's). Onze partners zijn verantwoordelijk voor de eigen activiteiten waar EBN geen directe invloed op heeft. Wel zet EBN mogelijkheden in om partners te beïnvloeden en te stimuleren tot betere prestaties, met kennis, advies, het aanmoedigen van samenwerking en met het organiseren van bijvoor-

beeld de HSE-benchmark waaruit best practices worden gedeeld. Zo draagt EBN ook indirect bij aan goed gedrag in de keten.

Voor alle vragen, verzoeken en maatregelen rondom schade door gaswinningsactiviteiten in Groningen kunnen betrokkenen terecht bij de Tijdelijke Commissie Mijnbouwschade

Groningen (TCMG). De TCMG heeft een website waar zij informatie verschaft over schadeafhandeling. Voor alle vragen, verzoeken en maatregelen rondom de versterking van gebouwen kunnen betrokken terecht bij de Nationaal Coördinator Groningen (NCG). Nationaal Coördinator Groningen heeft een website waar hij informatie verschaft over alle relevante maatregelen voor betrokkenen.



4. Resultaten

4.1	Inleiding	33	4.4	New Energy	39	4.6	Maatschappelijke resultaten	43
4.2	Our Dutch Gas	34	4.4.1	Kennisontwikkeling en -deling	40	4.6.1	Dialogoog met belanghebbenden	43
4.2.1	Kennisontwikkeling en -deling	35	4.4.2	Verbinden van stakeholders	40	4.6.2	Duurzaamheid	44
4.2.2	Verbinden van stakeholders	35	4.5	Financiële resultaten	41	4.6.3	De mensen van EBN	47
4.3	Return to Nature	36	4.5.1	Financiële gang van zaken	42	4.6.4	Medezeggenschap	49
4.3.1	Kennisontwikkeling en -deling	36	4.5.2	Investeringsen	42			
4.3.2	Verbinden van stakeholders	37	4.5.3	Verkopen	42			

Om met onze activiteiten invulling te geven aan onze strategische pijlers en resultaat te boeken op onze strategische doelstellingen:

- Creëren we economische en maatschappelijke waarde binnen onze kernactiviteiten:
- Ontwikkelen we nieuwe activiteiten om de gaswaardeketen te verduurzamen, zoals bijvoorbeeld CC(U)S en aardwarmte:
- Voeren we verkenningen, eigen technische studies en pilots uit om bij te dragen aan een CO₂-neutrale energievoorziening in 2050:
- Onderhouden we als (kennis-)partner en adviseur nauwe contacten met de operators, partners uit de energie-sector, het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat als aandeelhouder en beleidsmaker en onze overige belanghebbenden zoals bijvoorbeeld de decentrale overheden.

Voor de behaalde resultaten van EBN in 2019 in vogelvlucht verwijzen we naar het overzicht van de kerncijfers op pagina 5.

Bedrijfsdoelstellingen 2019

De directie heeft voor 2019 samen met de raad van commissarissen een aantal algemeen leidende bedrijfsdoelstellingen voor EBN bepaald. Deze doelstellingen, en de behaalde resultaten, zijn op pagina 32 weergegeven.

	Onderwerp	Toelichting	Doel	Realisatie
1	Winst van EBN	De winst van EBN weergegeven in miljoen EUR	≥ 1.355	256*
2	Beheerkosten	EBN's kosten voor personeel, inhuur van expertise, kantoor, etc. Weergegeven in miljoen EUR	≤ 22,7	21,2
3	Reserves maturatie kleine velden	De netto aanvulling (maturatie) van gasreserves in Nederland in GNm ³ TQ	≥ 5,40	6,25
4	Great Place to Work	Score Great Place to Work medewerkersonderzoek (de zogenaamde Trust Index)	≥ 7,6	7,8
5	Transparantie Benchmark	Een positie in de transparantiebenchmark, onderdeel sector 'energie, olie en gas', 7 ^e of 8 ^e positie	7 ^e of 8 ^e plaats sector	3 ^e plaats sector
6	SCAN: percentage van SCAN seismische data in gebied C (Haarlem – Nijmegen) verzameld	SCAN seismisch onderzoek, ten behoeve geschiktheid winning aardwarmte, gereed: de verhouding tussen het aantal gerealiseerde kilometers ten opzichte van het totaal geplande aantal kilometers	60%	44% **

* De realisatie van de winst is lager dan verwacht als gevolg van lagere volumes, lagere verkoopprijzen en hogere aardbevingskosten (zie 4.5)

** SCAN plan voor C was oorspronkelijk 597 km, daarvan is tot einde jaar 44% gerealiseerd. Mede door een uitdagende start van het onderzoek was de prognose al eerder naar beneden bijgesteld.

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we per strategische pijler de belangrijkste doelstellingen, de acties die we hierop hebben ondernomen en de resultaten.

De hieronder beschreven resultaten dragen ook bij aan onderstaand materiële thema:

Creëren van verbindende kracht:

- Kennisontwikkeling en -deling
- Verbinden van relevante stakeholders, intern en extern

Het creëren van verbindende kracht is de wijze waarop EBN uitvoering geeft aan haar doelstellingen en maatschappelijke en economische waarde creëert en komt daarom bij alle drie strategische pijlers terug.



4.2 Our Dutch Gas



Jaardoelstelling	Toelichting	Behaald resultaat in 2019	Meer informatie op pagina
Prospectiviteitsscan risicoregio's infrastructuur en open blokken	Binnen bestaande vergunningen in gebieden waar de gaswinning afnemend is en in gebieden waar nog geen concrete activiteiten zijn (open blokken) is een scan uitgevoerd om eventuele aanvullende reserves in kaart te brengen.	Volledig behaald	35
DEF Studies wrap-up	Binnen het thema exploratie wordt lead+ gegenereerd door middel van play based exploratie (conclusies over de mogelijkheid van het aantreffen van olie- en gasreserves aan de hand van de karakteristieken van de ondergrondse aardlagen).	Grotendeels behaald	35
Decommissioning Security Agreement (DSA) implementatie, monitoring en opvolging gereed	Implementeren van een nieuwe garantiesystematiek om de financiering van de opruimverplichting van de Nederlandse olie- en gasassets te waarborgen.	Volledig behaald	35
Masterplan toekomst Kleine Velden 2020-2030 opgesteld en in uitvoering	INSPIRE is het masterplan waarin operators en EBN samenwerking stimuleren met de focus op een structurele verlaging van de operationele kosten (OPEX) door het bundelen van activiteiten en via een vergaande samenwerking tussen de verschillende offshore operators. Het plan is opgesteld door en wordt verder uitgewerkt in samenwerking met alle operators.	Volledig behaald	35

Groter dan 50% is grotendeels behaald

4.2.1 Kennisontwikkeling en -deling

Prospectiviteitsscan risicoregio's infrastructuur en open blokken

Binnen bestaande winningsvergunningen in gebieden waar de gaswinning afnemend is en in gebieden waar nog geen concrete activiteiten zijn (open blokken), is een scan uitgevoerd om eventuele aanvullende reserves in kaart te brengen. In 2019 zijn zes verschillende gebieden gescand in de Nederlandse offshore om de prospectiviteit in kaart te brengen op basis van al geïdentificeerde prospects en leads (gebieden waarvan bekend is dat er mogelijkheid is tot het vinden van gas en olie). Doel is om efficiënt om te gaan met bestaande infrastructuur.

Er zijn in dit kader verschillende studies uitgevoerd, waaronder de HUB-studie (het identificeren, beoordelen, ranken en documenteren van waarde uit de ondergrond voor bepaalde gebieden waar de infrastructuur in de nabije toekomst verwijderd gaat worden), ORTISI (Opportunity Realisation Through Improved Seismic Imaging) en input voor het Noordzeeoverleg.

DEF Studies wrap-up: 9 bcm aan risked reserves toegevoegd aan de exploratiedatabase

Binnen het thema exploratie wordt lead+ (gebieden waarvan een gedegen vermoeden bestaat dat er olie- en gasreserves kunnen worden gevonden) gegenereerd door middel

van play-based exploratie (conclusies over de mogelijkheid van het aantreffen van olie- en gasreserves aan de hand van de karakteristieken van de ondergrondse aardlagen). Via deze methode worden ook in het DEF gebied (blokken D, E en F) resources toegevoegd aan de exploratie database van EBN, de zogeheten DEF wrap-up. De studies onder de DEF wrap-up¹ hebben vooralsnog geleid tot het toevoegen van 9 bcm risked reserves (onzekerheid is meegenomen bij het vaststellen van deze volumes). Niet alle studies zijn afgerond in 2019 omdat exploratiestudies vaak een langere looptijd hebben.

4.2.2 Verbinden van stakeholders

Decommissioning Security Agreement (DSA) implementatie, monitoring en opvolging gereed

Samen met NOGEPa heeft EBN een garantiesystematiek ontwikkeld waarbij vergunninghouders een *Decommissioning Security Agreement* (DSA) overeenkomen waarin afspraken gemaakt worden rondom te stellen financiële zekerheden met betrekking tot de ontmanteling van activa en herstel van productielocaties. Daarnaast wordt een

¹ De volgende studies zijn uitgevoerd en hebben een bijdrage geleverd aan de doelstelling: (1) Chalk Play, (2) Cygnus Play (studies naar mogelijke resources in verschillende stratigrafische niveaus), (3) Regional basin modelling study (source rocks karakterisatie, 1D modelleren van putten met belangrijke informatie en modelleren van maturity en hydrocarbon expulsion) en (4) wrap-up shallow gas prospectivity (inventarisatie van shallow gas leads).

Decommissioning Security Monitoring Agreement (DSMA) overeengekomen tussen vergunninghouders en EBN waarin afspraken worden gemaakt over de monitoring rol van EBN. Het garantiesysteem houdt in dat jaarlijks volgens een vastgestelde methodiek wordt bepaald wat de resterende waarde is van de asset en wat de kosten zijn van het opruimen. Als de resterende waarde van de asset lager is dan de kosten van de opruimverplichting voorzien partners voor het verschil in garanties voor hun eigen aandeel. Per 31 december 2019 waren 100 DS(M)A's getekend, waarvan 93 offshore winningsvergunningen en 7 offshore opsporingsvergunningen. Er resteren nog circa 3 tot 5 DS(M)A's om individuele redenen, bijvoorbeeld voor grensoverschrijdende units (Orca en Markham). Voor de overige resterende DS(M)A's zijn eventuele discussies afgerond en vindt begin 2020 ondertekening plaats. De garantiestellingen zijn waar van toepassing afgerond in januari 2020, conform de DSA-systematiek. Daarmee is de implementatie van de DSA's in 2019 feitelijk geheel afgerond.

Masterplan toekomst Kleine Velden 2020-2030 opgesteld en in uitvoering

INSPIRE is het masterplan van EBN waarin operators en EBN samenwerking stimuleren met de focus op verlaging van de operationele kosten (OPEX), om ook nog in het komende decennium de offshore gasproductie economisch te kunnen waarborgen. Het plan is opgesteld door en wordt

uitgevoerd in samenwerking met alle operators. Alle operators zijn bereid een bijdrage te leveren. Vastgesteld is welke subthema's prioriteit hebben en welke operators deze gaan

leiden. De concept governance is opgesteld en zal worden voorgelegd aan de operators. Per januari 2020 kan worden gestart met de vastgestelde subthema's.

4.3 Return to Nature



Onderwerp	Toelichting	Behaald resultaat in 2019	Meer informatie op pagina
1 joint decom campagne opgenomen in WP&B voor 2020	Eén multi-operator ontmantelingscampagne organiseren binnen Nexstep en de betrokken partijen reserveringen hiervoor laten opnemen in het werkprogramma en budget voor 2020, zodat de campagne (op z'n vroegst) in 2020 kan worden gestart.	Volledig behaald	36
Porthos start FEED (front-end engineering and design)	Start van een nieuwe fase in het Porthos project richting Final Investment Decision (FID): start FEED.	Volledig behaald	37
Athos samenwerkings-overeenkomst (SOK)	Het Athos haalbaarheidsrapport is opgeleverd en goed ontvangen door alle betrokken partijen. De betrokken partijen willen samen verder naar de volgende fase (Concept Select).	Volledig behaald	38

Groter dan 50% is grotendeels behaald

4.3.1 Kennisontwikkeling en -deling

1 joint decom campagne opgenomen in WP&B (Werkplan & Budget) voor 2020

Door samenwerking tussen en met operators wordt efficiënt omgesprongen met tijd en middelen. Dit leidt tot de gewenste kostenreductie, met als doel om uiteindelijk 30% van de totale kosten van ontmanteling te besparen ten opzichte van het peiljaar 2017. Een eerste gezamenlijke ontmantelingscampagne is in 2019 gestart. Na uitvoering van de haalbaarheidsfase en goedkeuring voor verder vervolg is er commitment van operators om de campagne gezamenlijk uit te werken (technisch, commercieel, juridisch) en is de campagne de volgende fase ingegaan (concept select en define fase).

Het volledige Nexstep werkprogramma dat bijdraagt aan een toekomstige 30% kostenreductie door samenwerking tussen operators omvat veel meer dan (alleen) deze ontmantelingscampagne. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek naar hergebruik van bestaande infrastructuur. In 2019 is in samenwerking met Nexstep de eerste offshore waterstof pilot studie (PosHYdon) in de wereld gestart. Het Q13-A Amstel platform van Neptune Energy is hiervoor geselecteerd. Op het Q13-A Amstel platform van Neptune Energy wordt de eerste offshore elektrolyser geplaatst om studie te doen naar waterstof ter vervanging van aardgas. Waterstof moet in de transitie naar een energieneutraal

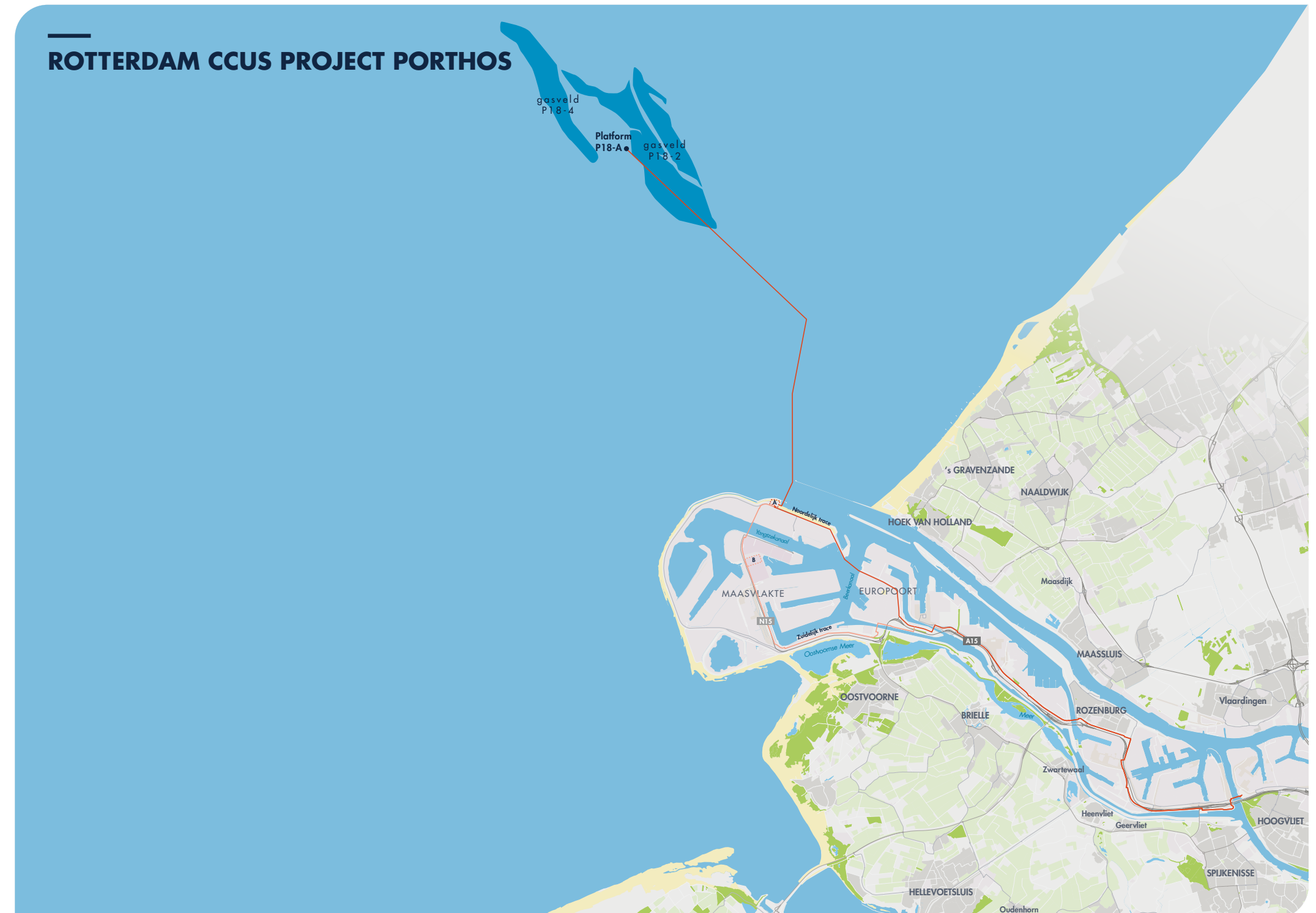
energiesysteem in 2050 de systeemfunctie van aardgas overnemen. De faciliteiten van het platform lenen zich voor onderzoek naar nieuwe duurzame energiedragers.

4.3.2 Verbinden van stakeholders

Porthos start FEED

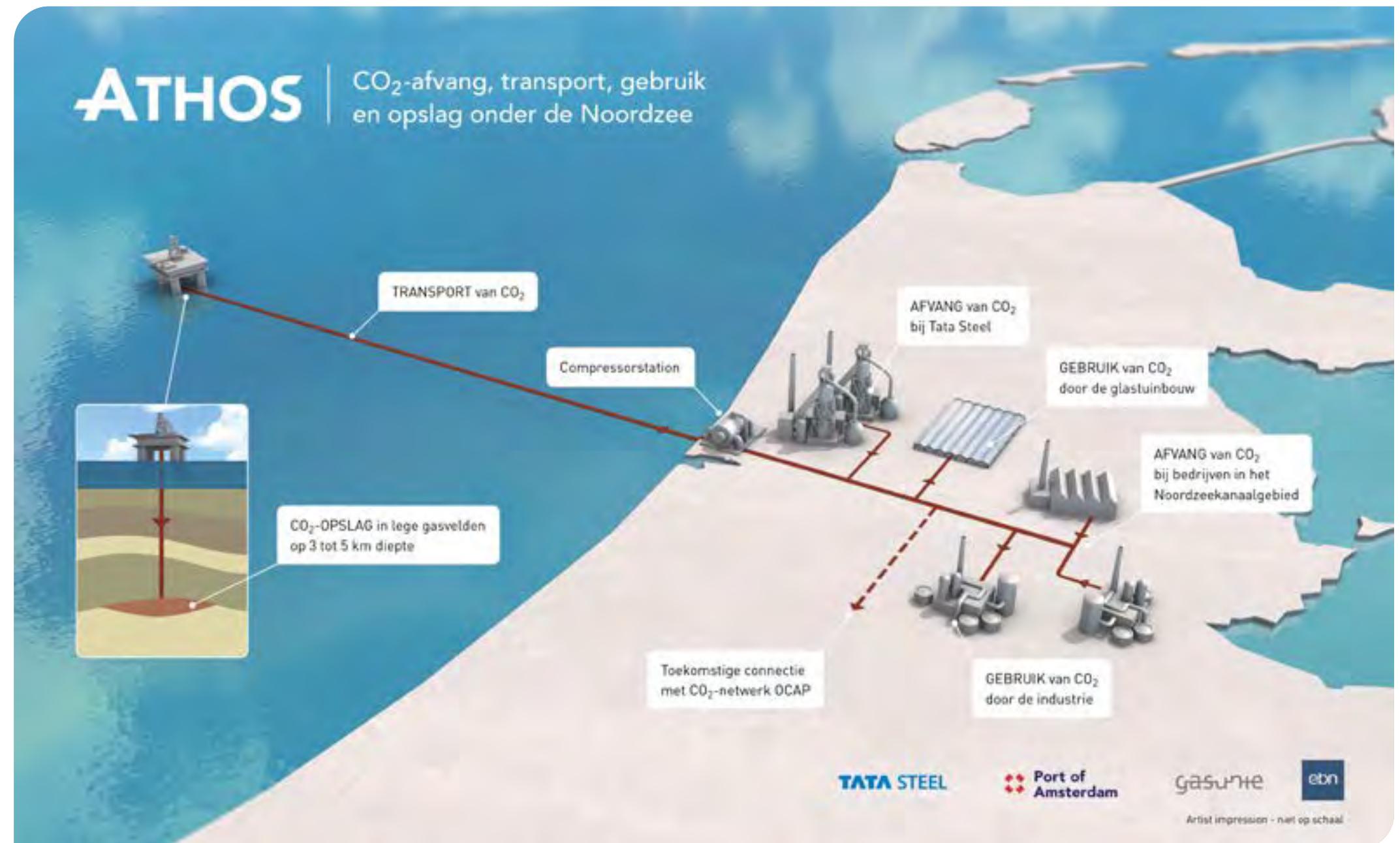
Porthos staat voor Port of Rotterdam CO₂ Transport Hub and Offshore Storage. Porthos werkt aan de voorbereiding van een project om CO₂ van de industrie uit de Rotterdamse haven te transporteren en op te slaan in lege gasvelden onder de Noordzee. Na het definiëren van het conceptontwerp en akkoord daarop van betrokken partners wordt het project op detailniveau uitgewerkt. Hiermee gaat het Porthos project de laatste fase in voorafgaand aan Final Investment Decision (FID). Dit is de Front-End Engineering and Design fase (FEED). EBN heeft het mandaat en financiering van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat gekregen voor de EBN bijdrage aan de FEED-studie.

In 2019 heeft Porthos eigen kantoorruimte betrokken in WTC Utrecht. In hetzelfde jaar is projectdirecteur Wim van Lieshout aangesteld.



Athos samenwerkingsovereenkomst

Ook project Athos is in 2019 een fase verder gebracht. De haalbaarheidsstudie is opgeleverd, en vervolgens is de concept select (eerste projectontwerp) gestart inclusief marktconsultatie naar de interesse van bedrijven om CO₂ af te vangen en naar de belangstelling van operators om CO₂ in lege gasreservoirs onder de Noordzee op te slaan.



4.4 New Energy



Onderwerp	Toelichting	Behaald resultaat in 2019	Meer informatie op pagina
SCAN – Acquisitie gereed voor 60% in gebied C (Nijmegen - Haarlem)	Seismisch onderzoek aanbesteden en uitvoeren, te beginnen in het gebied langs de as Nijmegen-Haarlem.	Grotendeels behaald	40
UDG exploratie werkprogramma jaar 1 uitgevoerd	Uitvoer van het jaarplan Ultra Diepe Geothermie. Betreft onderzoekswerkzaamheden en communicatieactiviteiten.	Grotendeels behaald	40
EBN-deelname in 1 pilotproject met productie van waterstof en/of groen gas binnen het concept “Energiehubs”	EBN heeft twee projecten geselecteerd die geschikt zijn om tot pilot te ontwikkelen, echter is de uitvoering doorgeschoven naar 2020.	Niet behaald	40
FID’s voor 1,5 PJ in samenwerkingsverbanden operators	Investerings in aardwarmteprojecten welke gezamenlijk 1,5 PJ aan thermische energie produceren.	Niet behaald	40
Uitwerking routekaart Masterplan Aardwarmte (inclusief Capaciteitsstudie ondergrond & kostprijsreductieprogramma)	Invulling geven aan verschillende aspecten van het Masterplan Aardwarmte. Dit heeft als doel om de aardwarmtesector in Nederland te versterken en versnellen.	Volledig behaald	41
Energieopslag samenwerkingsovereenkomst (SOK) gereed	Het bewerkstelligen van een samenwerking op het gebied van ondergrondse energieopslag.	Volledig behaald	41

Groter dan 50% is grotendeels behaald

4.4.1 Kennisontwikkeling en -deling

SCAN – Acquisitie gereed voor 60% in gebied C (Nijmegen- Haarlem)

In februari 2019 is het seismisch onderzoek gestart met een testlijn, bedoeld om meer inzicht te krijgen in de technische en economische aspecten van seismisch onderzoek in Nederland. Met de testlijn kon een inschatting worden gemaakt van de logistiek en kosten van het seismisch onderzoek langs zo recht mogelijke lijnen door het landschap. Op basis van deze eerste ervaringen is de uitvoering van het seismische onderzoek in de SCAN-gebieden Europees aanbesteed en zijn eind juni 2019 contracten afgesloten. In september is het onderzoek vervolgd in het gebied langs de as Nijmegen-Haarlem. Totaal zijn in 2019 over een lengte van 260 km (44% van aantal kilometers, die eind 2018 voorzien waren in gebied C) seismische data ingezameld, verdeeld over 5 lijnen. Vooraf was de start en het tempo van het onderzoek lastig in te schatten. De Nederlandse onder- en bovengrond is complex.

UDG exploratie werkprogramma jaar 1 uitgevoerd

De uitvoering van het jaarplan Ultra Diepe Geothermie (UDG) betreft onderzoekswerkzaamheden en communicatieactiviteiten. Er zijn binnen UDG tien studies uitgevoerd (analyses van de ondergrond en risico's) voor UDG. Daarnaast is er een UDG-seminar georganiseerd met 180 externe deelnemers waar de UDG status is besproken.

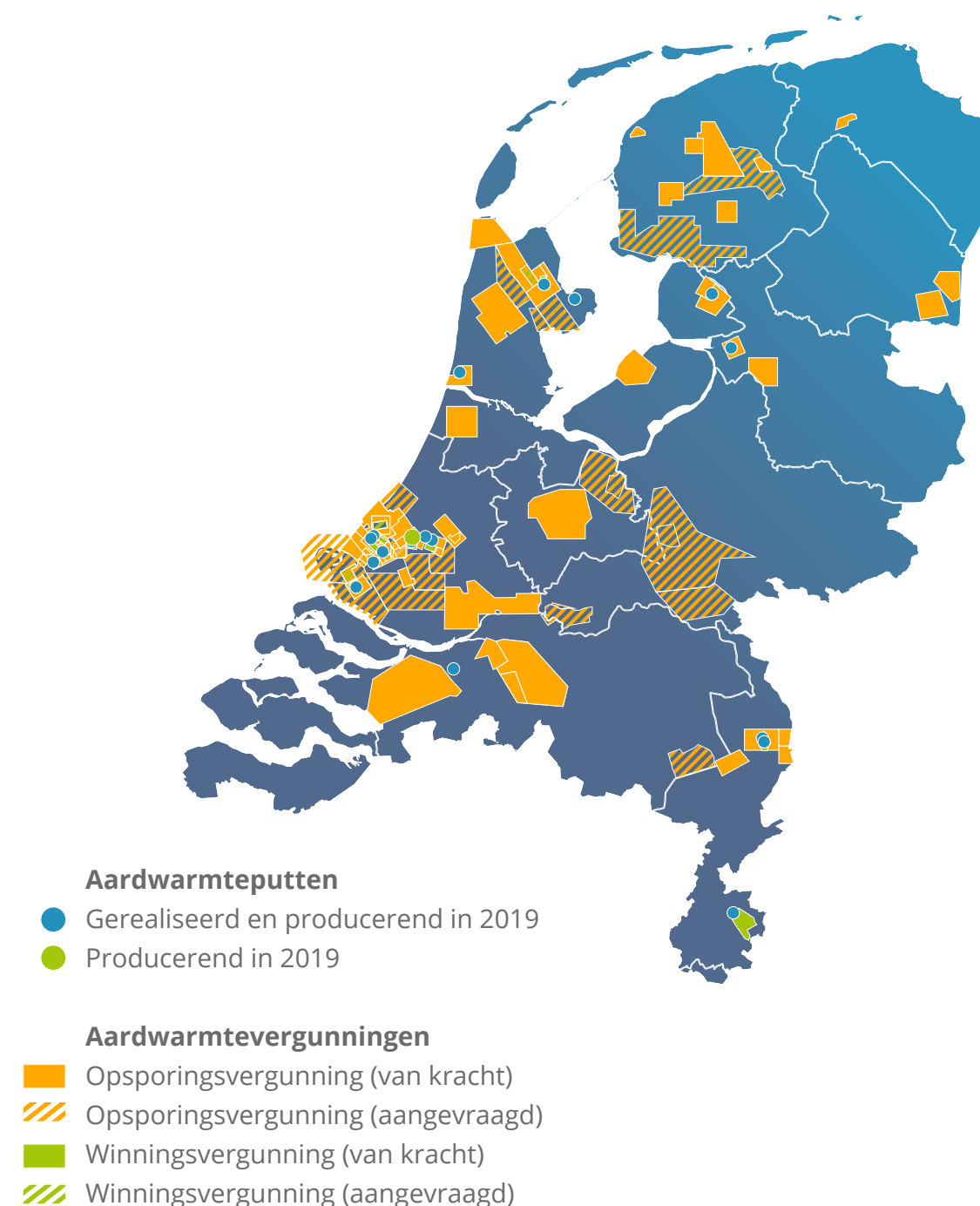
EBN-deelname in 1 pilotproject met productie van waterstof en/of groen gas

Het doel van participatie van EBN in pilots voor de productie van groen gas of groene waterstof is om op kleine schaal ervaring op te doen. Voor zowel groen gas als groene waterstof uit elektrolyse zijn mogelijke projecten geïdentificeerd op de mijnbouwlocatie GZI in Emmen. Voor een groene waterstof pilot is eind 2019 EU-subsidie toegezegd via het HEAVENN consortium voor de Hydrogen Valley in Noord-Nederland. De contrafinanciering door provincie en andere partijen is echter nog niet rond. De verwachting is dat in 2020 besloten kan worden over de elektrolyser in Emmen. Een groen gasinstallatie in Emmen is vertraagd doordat NAM haar bijdrage aan een project heeft overgedragen aan Shell. In 2020 wordt toegewerkt naar een samenwerking tussen Shell, Engie en EBN voor een groen gasproductie op de mijnbouwlocatie GZI.

4.4.2 Verbinden van stakeholders

FID's voor 1,5 PJ in samenwerkingsverbanden met operators

In maart 2019 heeft de minister van Economische Zaken en Klimaat het voornemen bekrachtigd om EBN mandaat te verlenen voor (financiële) participatie in aardwarmteprojecten. Het doel voor 2019 was investeren in aardwarmteprojecten met een gezamenlijk productie van 1,5 PJ aan thermische energie. Dit doel is niet gehaald. Het aantal projecten



waarvoor een Final Investment Decision (FID) is genomen was in de gehele aardwarmtesector in Nederland in 2019 zeer gering. Het opwerken van projecten is een complex en tijdrovend traject. Daarnaast is (financiële) participatie van EBN op vrijwillige basis mogelijk onder een tijdelijk wetskader Mijnbouwwet. Dat betekent dat (financiële) participatie van EBN afhankelijk is van commerciële aardwarmteprojecten waarvoor EBN wordt uitgenodigd. Dit geldt tot aan formele aanpassing van de Mijnbouwwet. EBN brengt actief bij potentiële samenwerkingspartners onder de aandacht wat de meerwaarde is van EBN-betrokkenheid. Dit mondt uit in diverse samenwerkingsovereenkomsten. Investeringsmogelijkheden worden volgens de door EBN ontwikkelde EPOP (EBN Project Ontwikkel Proces) systematiek opgewerkt tot aan FID.

Gezien het maatschappelijke belang van de ontwikkeling van de aardwarmtesector in Nederland is het participeren in aardwarmteprojecten voor 2020 geclassificeerd als bedrijfsdoelstelling.

Uitwerking routekaart Masterplan Aardwarmte (inclusief capaciteitsstudie ondergrond & kostprijsreductieprogramma)

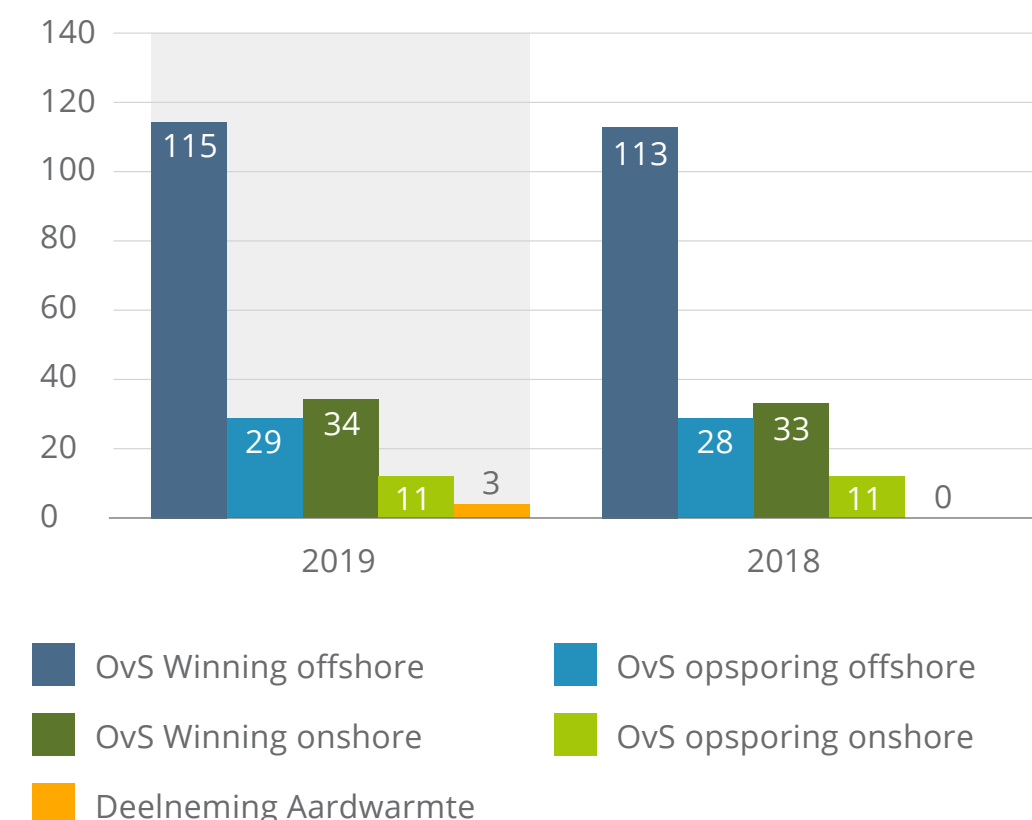
Samen met partijen die het Masterplan Aardwarmte hebben ondertekend is in 2019 tweemaandelijks overleg gevoerd om de voortgang van de afgesproken acties te bespreken, de belemmeringen voor effectieve voortgang inzichtelijk te maken en elkaar goed geïnformeerd te houden over actuele ontwikkelingen binnen de Nederlandse aardwarmtesector. Dit heeft als doel om de ontwikkeling van de aardwarmtesector in Nederland te versnellen. De activiteiten van EBN vinden plaats binnen de thema's in het Masterplan: Rendabele Projecten (acties ten behoeve van het rendabel ontwikkelen van aardwarmteprojecten) en Innovatie (acties ten behoeve van het stimuleren van innovatie). EBN is de trekker voor de uitvoering van de acties binnen deze thema's en heeft diverse projecten en werkzaamheden opgezet die bijdragen aan de realisatie ervan.

Energieopslag samenwerkingsovereenkomst gereed

Met TNO, NAM, Gasunie, GasTerra en Nouryon is een onderzoeksproject geïnitieerd naar de opslag van waterstof in lege gasvelden of in zoutcavernes en naar de mogelijkheid van perslucht opslag in zoutcavernes. Op 18 juni is het contract door alle partijen ondertekend. Dit project zal meer inzicht geven in de technische en techno-economische randvoorwaarden voor zulke vormen van ondergrondse energieopslag.

4.5 Financiële resultaten

Aantal participaties per jaareinde



4.5.1 Financiële gang van zaken

De omzet over 2019 is met 17% gedaald naar EUR 2,2 miljard, in 2018 was dit nog EUR 2,7 miljard. Deze daling wordt vooral veroorzaakt door een lagere gerealiseerde gasafzet (- EUR 0,3 miljard) en door negatieve prijseffecten (- EUR 0,1 miljard) voor gas. De reguliere operationele kosten bedroegen EUR 521 miljoen. De aardbevinggerelateerde kosten van EUR 678 miljoen (2018: EUR 736 miljoen) zijn vergelijkbaar met vorig jaar. Daarnaast zijn de afschrijvingskosten verder gestegen naar EUR 586 miljoen (2018: EUR 430 miljoen). Deze stijging van de afschrijvingskosten werd vooral gedreven door de vervroegde sluiting van het Groningengasveld. Het nettoresultaat is door bovenstaande redenen gedaald naar EUR 256 miljoen (EUR 2018: 764 miljoen). De totale jaarlijkse afdracht aan de Nederlandse Staat – inclusief heffingen en vennootschapsbelasting – is significant gedaald naar EUR 0,3 miljard (2018: EUR 1,0 miljard).

In 2019 is door middel van een agiostorting door de aandeelhouder het eigen vermogen eenmalig met EUR 450 miljoen additioneel versterkt, waardoor de solvabiliteit is toegenomen naar 12% (2018: 5%). Vanwege aanzienlijke en robuuste positieve kasstromen uit bedrijfsactiviteiten, die hoger zijn dan de investeringsuitgaven, genereert EBN jaarlijks onder normale marktomstandigheden een aanzienlijke vrije kasstroom. Dit zal naar verwachting ook in 2020 het geval zijn. De verbeterde solvabiliteit van EBN in combinatie

met EBN's vermogen om aanzienlijke vrije kasstromen te genereren komt ook tot uitdrukking in de lange termijn credit rating, zijnde Aaa bij Moody's.

De stand van de liquide middelen ultimo 2019 was EUR 3.369 miljoen (2018: EUR 2.760 miljoen). Vanwege deze positie en door de aanzienlijke jaarlijkse vrije kasstromen die ook in 2020 worden verwacht, is EBN uitstekend in staat om aan de uitstaande kortlopende financiële verplichtingen te voldoen. Van de langlopende leningen dienen in april 2020 twee leningen afgelost te worden. Dit betreft een lening van CHF 325 miljoen (EUR 300 miljoen) en van CHF 125 miljoen (EUR 115 miljoen). Deze zijn onder de kortlopende schulden opgenomen. Deze aflossingen zal EBN naar verwachting geheel uit de liquide middelen kunnen voldoen, 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 gecommiteerde doorlopende kredietfaciliteit met drie gerenommeerde banken, die EBN de mogelijkheid biedt om tot EUR 0,4 miljard krediet voor algemene bedrijfsdoeleinden op te nemen. Deze kredietfaciliteit loopt tot augustus 2022. Per jaareinde 2019 heeft EBN van beide instrumenten geen gebruik gemaakt. De liquiditeitspositie is hiermee uitstekend, hetgeen ook tot uitdrukking komt in de korte termijn credit rating, zijnde P-1 bij Moody's. EBN is teruggegaan van 2 credit ratings naar 1 credit rating omdat vanwege afnemende financieringsbehoefte 1 credit rating voldoende is.

In 2019 is een Asset Liability Management (ALM) studie uitgevoerd, waarbij is onderzocht hoe de looptijd van de belegde liquiditeiten optimaal kan worden afgestemd op de looptijd van de verplichtingen. Dit heeft geleid tot aanpassing van het beleggingsbeleid. Dit zal ertoe leiden dat EBN een deel van haar kortlopende beleggingsportefeuille zal alloceren naar een langlopende portefeuille.

4.5.2 Investerings

De investeringen in de winnings- en opslagvergunningen zijn 20% gestegen: van EUR 184 miljoen in 2018 naar EUR 227 miljoen in 2019. Het is van belang offshore 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.

4.5.3 Verkopen

Gas en opslagcapaciteit

Door een overaanbod van gas op de wereldmarkt zijn de gasprijzen in Nederland bijna 34% lager uitgekomen dan een jaar eerder: gemiddeld 14 EUR/MWh. De prijzen op de Title Transfer Facility (TTF), één van de meest liquide virtuele handelsplaatsen voor gas in Noordwest-Europa, waren zeer volatiel gedurende het jaar: het jaar startte met gasprijzen rond 24 EUR/MWh, dalend naar 11 EUR/MWh in de zomer en het jaar eindigde rond 16 EUR/MWh.

De volume gewogen gemiddelde opbrengstprijis voor het EBN-gasportfolio is circa 7% lager uitgekomen dan in 2018: op 16 EUR/MWh. De totale afzet kromp met circa 14% tot 12 miljard Nm³ (2018: 14 miljard Nm³). Dit was het gevolg van de verdere productiebeperking van het Groningenveld en de natuurlijke terugloop van productie uit kleine velden.

Er is in 2019 weer gasopslagcapaciteit uit de ondergrondse opslag Bergermeer geveild. Voor het lopende opslagjaar 2019-2020 werd 4 TWh verkocht tegen een vaste prijs en 6 TWh verkocht via zogenaamde optimisation agreements, een verkoopconcept dat de Bergermeer Capacity Marketing Company in staat stelt om te profiteren van tussentijdse prijschommelingen. Het aandeel gasopslagcapaciteit dat verkocht is op basis van multipliers is nu 4,25 TWh.

Voor het opslagjaar 2020-2021 was 12,25 TWh vrij beschikbaar, waarvan in december 2019 4 TWh tegen een vaste prijs is verkocht en 4,25 TWh op basis van multipliers. In het voorjaar van 2020 zal nog 3 TWh geveild worden tegen een vaste prijs. 1 TWh wordt verkocht via optimisation agreements.

Olie, aardgascondensaat en LPG

De gemiddelde prijs voor een vat ruwe olie (Dated Brent) in 2019 uit op EUR 58. Dat is ongeveer 3% minder dan het jaar ervoor. De prijs bewoog zich gedurende het jaar binnen de bandbreedte van EUR 52 tot EUR 64 per vat. Prijschomme-

lingen werden voornamelijk veroorzaakt door spanningen in het Midden-Oosten, een sterk fluctuerende vraag in Azië, groeiende Amerikaanse olievoorraden en aanhoudende productiebeperkingen van Rusland en de OPEC.

De gewogen gemiddelde opbrengstprijis voor het olie- en aardgascondensaatportfolio van EBN kwam in 2019 uit op ruim EUR 53 per vat, wat 5% minder is dan in 2018. Het verschil ten opzichte van de prijs voor een vat Dated Brent is te verklaren door kwaliteitsverschillen (hogere zuurgraad, slechtere viscositeit en hogere kwikconcentraties), hetgeen leidt tot een afslag ten opzichte van Dated Brent. De totale afzet van olie, aardgascondensaat en LPG over 2019 is uitgekomen op 1,9 miljoen vaten, 20% minder dan in 2018.

4.6 Maatschappelijke resultaten

4.6.1 Dialoog met belanghebbenden

EBN wil transparant rapporteren over haar interactie met belanghebbenden: wie ze zijn, hoe we de dialoog vormgeven en welke onderwerpen worden besproken. Voor het woord 'belanghebbenden' hanteren we de definitie van 'stakeholders' van de *Global Reporting Initiative*, vrij vertaald: enerzijds zijn stakeholders entiteiten of individuen die significante effecten kunnen ondervinden van onze activiteiten. Anderzijds kunnen de acties van stakeholders effect

hebben op het bereiken van de strategische doelstellingen van EBN.

Om onze missie, strategie en activiteiten goed te kunnen uitvoeren, willen wij de uiteenlopende belangen van onze stakeholders kennen om die mee te wegen bij het nemen van besluiten. Als beleidsdeelneming dient EBN een maatschappelijk belang: bijdragen aan een veilige, duurzame, betrouwbare, betaalbare en inpasbare energiewinning in Nederland. Op reguliere basis en op verscheidene niveaus hebben we voortdurend contact met onze stakeholders over diverse materiële onderwerpen.

Wij identificeren onze belanghebbenden aan de hand van de mate waarin onze activiteiten hen beïnvloeden en de mate waarin zij invloed kunnen uitoefenen op onze organisatie of bedrijfsvoering:

- Onze key stakeholders: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (als beleidsmaker en aandeelhouder), partners in onze deelnemingen/industrie/branches, EBN-medewerkers, (decentrale) overheden;
- Onze overige stakeholders: omwonenden, toezichthouders, aanverwante ministeries zoals Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Financiën en Infrastructuur en Waterstaat, kennis- en onderwijsinstellingen, financiële instellingen, brancheorganisaties, media en maatschappelijke belangenorganisaties, toeleveranciers en andere belanghebbenden.

Interactie

Met vertegenwoordigers van de stakeholdergroepen hebben we persoonlijk contact op alle niveaus binnen onze organisatie. Onze directie is direct betrokken en heeft gedurende het jaar frequent contact met verschillende stakeholders (zie tabel op pagina 137). Met onze aandeelhouder en raad van commissarissen voeren zij gesprekken in relatie tot de langetermijnstrategie voor EBN en de bijbehorende gestelde doelen. Uiteraard wordt er ook op directieniveau gesproken met industriepartners, bijvoorbeeld binnen Nexstep, DAGO, SPG en NOGEPA.

EBN heeft een publiek belang en streeft dan ook naar het creëren van meerwaarde op de korte en de lange termijn. Samen met al onze stakeholders zetten we stappen op weg naar een toekomstig duurzame energiewinning. Dit doen wij door in samenwerkingsverbanden en overlegorganen deel te nemen en onze kennis en kunde in te zetten voor het versnellen van de energietransitie in Nederland, zodat dat wij ook op de lange termijn maatschappelijke waarde kunnen creëren. Voorbeelden hiervan zijn KVGn, New Energy Coalition en TKI waarin zowel EBN-medewerkers als onze directie actief zijn.

Het creëren van meerwaarde op de korte en lange termijn doet EBN ook met behulp van SDG's. EBN ziet de SDG's als een extra motivatie om haar waardeketen te verduurzamen en een constructieve bijdrage te leveren aan de energietransitie. In samenspraak met managers van de themateams

en corporate afdelingen zijn de SDG's geïmplementeerd in de strategische doelen van EBN en de jaardoelstellingen op themaniveau. Dit heeft er in geresulteerd dat vier SDG's richtinggevend zijn voor EBN's strategische doelstellingen over 2019 (zie connectiviteitsmatrix).

Op reguliere basis en op verscheidene niveaus hebben we contact met onze stakeholders over diverse materiële onderwerpen. Een volledig overzicht hiervan wordt weergegeven in de tabel op pagina 137. Deze tabel beschrijft wie onze belanghebbenden zijn, welke vorm de interactie met deze partijen heeft en wat de besprekpunten waren in 2019.

EBN biedt zowel interne als externe stakeholders altijd de mogelijkheid om misstanden in de ketens waarin zij actief is, kenbaar te maken. Lees hier meer over op in de paragraaf Ketenverantwoordelijkheid op pagina 29.

EBN events

EBN organiseert regelmatig events waarin zij samen met de belangrijke stakeholders uit de transitiegemeenschap de geïnformeerde dialoog voert. Het zijn inmiddels vaste waarden: iedere derde dinsdag van januari het Energieontbijt en iedere derde dinsdag van juni organiseert EBN het evenement Focus on Energy. Tijdens deze bijeenkomsten zijn partners uit de sector, vertegenwoordigers van diverse ministeries en NGO's aanwezig. Zowel tijdens het Energieontbijt als tijdens Focus staat de energietransitie centraal

en gaan de verschillende belanghebbenden met elkaar in dialoog. EBN probeert op deze manier verbinding te creëren tussen de verschillende groepen belanghebbenden.

Update energie infographic 2019

In 2019 bracht EBN voor de derde keer een energie infographic uit over het Nederlandse energiesysteem op basis van de laatst beschikbare cijfers van CBS. In een nieuwe vormgeving bevat de infographic naast informatie over energieproductie en -verbruik en CO₂-uitstoot ook een klimaatthermometer. De infographic heeft een groot bereik en wordt actief verspreid en onder de aandacht gebracht (onder andere tijdens het jaarlijkse energieontbijt, via een persbericht) en faciliteert een geïnformeerde discussie over het energiesysteem. Daarmee wordt de betrokkenheid van het brede publiek bij de energietransitie bevorderd. Inmiddels is ook de vierde infographic verschenen met als titel 'Van Klimaattafel naar Keukentafel'.

4.6.2 Duurzaamheid

In haar externe activiteiten is EBN erop gericht actief haar invloed uit te oefenen en een aantal duurzaamheidsthema's binnen de keten scherper op de kaart te zetten. Samen met onze partners werken we aan mogelijkheden om te verduurzamen en binnen onze samenwerkingen stellen we kennis beschikbaar om verduurzaming van de gaswaardeketen effectief te realiseren.

Daarmee wil EBN bijdragen aan verduurzaming van de activiteiten waarin wij deelnemen, invloed uitoefenen op verduurzaming van de gehele keten en bijdragen aan het klimaat- en energiebeleid van de Nederlandse overheid.

In 2017 heeft EBN haar huidige duurzaamheidsbeleid vastgesteld met een aantal duurzaamheidsthema’s. Deze thema’s worden afgedekt door de materiële thema’s van EBN. Begin 2020 wordt het duurzaamheidsbeleid herzien.

Operationele resultaten

EBN rapporteert jaarlijks over haar operationele resultaten. Dit zijn de zogeheten operationele prestatie indicatoren die inzicht geven in de duurzaamheidsprestaties van het EBN-aandeel in de Nederlandse gasproductie en jaarlijkse booractiviteiten. De Nederlandse operators voegen hun milieu- en energieprestaties toe in het zogenaamde elektro-nisch Milieujaarverslag (eMJV). Deze data vormen de basis voor de prestaties die we beschrijven.

Energieverbruik

Het EBN-deel van het totale energieverbruik van de Nederlandse olie- en gasproducerende industrie is in 2018 gedaald ten opzichte van 2017 en 2016 door dalende winning. De energi-efficiëntieratio is in 2018 gestegen naar 3,6%. Dit is het aandeel energie van de koolwaterstofproductie dat wordt gebruikt voor het productieproces zelf. In relatieve

Operationele prestatie-indicatoren tot en met 2018 [1]	2018	2017	2016
Energieverbruik	17,1 PJ	18,9 PJ	18,2 PJ
Energie-efficiency verbetering (resultaat vs. doel) [2]	16,6% vs. 17,5% (2018 vs. doel 2020**)	12,7 vs. 16,6% (2017 vs. doel 2020)	12,8 vs. 15,1%
Energieverbruik als percentage van de energetische koolstofproductie	3,6%	3,26%	2,72%
CO ₂ -emissie	626 Kton	685 Kton	655 Kton
Methaanemissie	3.6 Kton	4,9 Kton	5,0 Kton
Dodelijke ongevallen	0	0	0
Arbeidsongevallen die hebben geleid tot verzuim	7	16	20
Arbeidsongevallen die niet hebben geleid tot verzuim	8	9	17

**De doelstelling van 16,6% in 2017 was gebaseerd op het geschatte energieverbruik van 2016, zoals opgenomen in de Energie Efficiency Plannen (EEP) van de operators. Dit plan, gebaseerd op de schatting, is door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) in 2017 goedgekeurd. In 2017 is de branche target voor 2017-2020 bepaalt o.b.v. de werkelijke energieverbruiken van 2016. In de monitoring over 2018 zijn de werkelijke energieverbruiken van 2016 genomen, zoals door de operators in het e-MJV zijn vermeld. Het gevolg was een stijging van de doelstelling naar 17,5%.

[1] Operationele prestatie-indicatoren worden gerapporteerd op basis van opgave door operators en geconsolideerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Deze cijfers hebben betrekking op het berekende EBN-aandeel in de Nederlandse gasproductie en jaarlijkse booractiviteiten. De cijfers over 2019 zijn pas later dit jaar beschikbaar en worden in de zomer van 2020 gepubliceerd op de EBN-website.

[2] Sinds 1996 zijn de Nederlandse olie- en gas producerende industrie en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat drie Meerjarenafspraken overeengekomen. Het huidige MJA3 convenant heeft een looptijd tot 2020. Met de ondertekening van de MJA3 heeft de Nederlandse olie- en gas producerende industrie zich gecommitteerd aan een verbetering van de energie-efficiency. Om invulling te geven aan de MJA3-ambitie heeft de sector in de individuele energie-efficiëntieplannen (EEP's) toegezegd maatregelen te treffen die voor de huidige deelnemers in 2020 tot een jaarlijkse besparing van 8.043 Terajoule (TJ) leiden. Het EBN-deel hierin bedraagt 3.153 TJ. Na twee jaar bedraagt het jaarlijkse effect van de besparingsmaatregelen 7.662 TJ. Het EBN-deel hierin bedraagt 3.003 TJ. Hiermee is 95% van de besparingsdoelstelling voor de periode 2017-2020 gerealiseerd. De doelstelling betreft het cumulatieve effect van de individuele ambities. Voor 2018 is binnen het convenant afgesproken om te rapporteren in absolute waarden (Joules) en per jaar een doorkijk te maken naar de realiseerbaarheid van de sectordoelstelling.

zin neemt dit aandeel toe na 2010. Deze sterke stijging ná 2012, ten opzichte van de minimaal dalende trend van de voorgaande jaren (2007 t/m 2010), wordt veroorzaakt door de afnemende reservoirdruk van de gasvelden die het einde van hun productietermijn naderen. Door de afnemende reservoirdruk en de daarmee samenhangende toename in depletiecompressie kost het meer energie om het aardgas te produceren en stijgt het energieverbruik bij gelijkblijvende gasproductie. Dit proces verbruikt verreweg de meeste energie, namelijk ruim 70% van het totale verbruik.

Door toenemende inzet van efficiëntere maatregelen en apparatuur, zoals de reductie van de inzet van schepen en helikoptervluchten of efficiëntere gasmotoren, vlakkt het extra benodigde energieverbruik af. De inzet van duurzame energie, zoals groene stroom uit wind en zon, draagt tevens bij aan de MJA3 (Meerjarenafsprake energie-efficiëntie) doelstelling van de olie-en gas producerende industrie.

In het kader van de inzet van duurzame energie doet EBN al geruime tijd onderzoek naar de mogelijkheden om offshore platforms te elektrificeren. Hiermee kunnen de CO₂-emissies aanzienlijk worden teruggedrongen. Samen met TenneT en NAM voert EBN een studie uit naar de mogelijkheden om het K14 platform te elektrificeren. Deze studie heeft op een conceptueel niveau aangetoond dat het technisch mogelijk is om dit platform te elektrificeren. De partijen zijn nu met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat in

gesprek om het mogelijk te maken om een platform aan te sluiten op een windpark op zee.

Veiligheid

Veiligheid heeft bij EBN prioriteit en is daarom een materieel thema voor EBN (actieve aanpak van risico's). Veilige opsporing en winning van energiebronnen in de Nederlandse ondergrond is van groot maatschappelijk belang. Hierbij gaat het om veiligheid voor omwonenden en veiligheid in de operaties zelf. Ook binnen het duurzaamheidsbeleid staat veiligheid centraal.

EBN is de afgelopen jaren actiever betrokken bij de veiligheidsaspecten van onze partners. Een belangrijke maatstaf voor de prestaties van organisaties op het gebied van gezondheid en veiligheid is het aantal arbeidsongevallen. De afgelopen drie jaar zien we een sterk dalende trend van het aantal arbeidsongevallen. Dit heeft geresulteerd in een aanzienlijke daling van de arbeidsongevallenfrequentie (per miljoen manuren) van 2,3 in 2017 naar 1,3 in 2018. Het totaal aantal arbeidsongevallen in de Nederlandse olie- en gasproducerende industrie daalde van 25 in 2017 naar 15 in 2018.

EBN stimuleert en monitort de veiligheid in de olie- en gasoperaties waarin wij deelnemen actief. Dit doen we onder meer met de Health Safety and Environment benchmark (HSE) die we in 2017 hebben opgezet. Hiermee is het mogelijk om trends te analyseren en vergelijkingen te maken

van de prestatie op het gebied van gezondheid, veiligheid en milieu van individuele productielocaties en olie- en gasmaatschappijen, en te sturen op optimaal resultaat. In 2019 heeft EBN de HSE-benchmark uitgebreid met veiligheidsdata en de benchmark geactualiseerd met 2018 data. Tevens is in 2019 het aantal interactieve gesprekken met verschillende operators over de 2017 data verder uitgebreid en zijn best practices gedeeld wat operators helpt hun prestaties op HSE-gebied te verbeteren.

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat zal een generieke Seismische Hazard en Risico Analyse (SHRA) voor aardwarmte ontwikkeld worden. Samen met partners uit de aardwarmtesector draagt EBN bij aan de ontwikkeling van deze SHRA, zodat deze wetenschappelijk valide, goed uitvoerbaar en begrijpelijk beschreven wordt. Daarnaast draagt EBN bij aan de leidraad putintegriteit voor aardwarmteboringen.

Voor de uitvoering van SCAN seismisch onderzoek is een aannemer geselecteerd mede op basis van HSE-eisen. EBN zet middelen, instructie en toezicht in om het veilig uitvoeren van de werkzaamheden te borgen.

Veiligheidscultuur

Intern stimuleert EBN een proactieve veiligheidscultuur en betrokkenheid bij de veiligheid en gezondheid van collega's, bezoekers en anderen die voor of namens EBN werkzaamheden uitvoeren. Medewerkers worden gestimuleerd om

feedback te geven en hun eventuele zorgen op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu te uiten. Veiligheidsinitiatieven worden met de benodigde middelen ondersteund. Voorbeelden zijn het HSE-beleid en HSE-doelstellingen, de implementatie van het HSE-managementsysteem om proactief te sturen op veiligheid-, gezondheid- en milieuprestaties, de EBN tool voor performance management en de invoering van de EBN Risk Assessment Matrix die het mogelijk maakt op een generieke en uniforme manier risico's in te schatten en te classificeren. Daarnaast heeft EBN Golden Rules en continue aandacht voor veiligheid, gezondheid en milieu in de interne communicatie bij EBN.

Broeikasgassen in onze operaties

EBN werkt actief aan het onderzoeken van mogelijke efficiency verbetering van de offshore geproduceerde energie. Een integratie van offshore olie- en gasplatformen met windparken kan hierin een zeer grote bijdrage leveren. In 2019 voerde EBN diverse studies uit die de haalbaarheid, maar ook het potentieel aan broeikasgasreductie inzichtelijk maken. Daarnaast leveren wij bijdragen aan de ontwikkeling van kansrijke initiatieven.

De CO₂-emissies over de periode zijn gerelateerd aan het verloop van de gasproductie en de jaarlijkse booractiviteiten. In Nederland zijn veel reservoirs in ver gevorderde stadia van depletie. Vanwege verminderde reservoirdruk door depletie van de reservoirs is de inzet van compressie

noodzakelijk. Het resultaat is dat het energieverbruik stijgt, omdat meer energie nodig is om het geproduceerde aardgas (met compressie) op de vereiste druk te brengen. Toenemende inzet van compressie-energie gaat gepaard met hogere CO₂-emissies. Inzet van energie-efficiency maatregelen helpen de emissie te reduceren. In 2018 is het aantal geboorde kilometers gedaald t.o.v. 2017. Het resultaat is dat het EBN-deel van de emissies daalde van 684.930 ton in 2017 naar 625.704 ton in 2018. EBN neemt de uitstoot van CO₂ mee in haar investeringsbeslissingen.

Methaanemissie (CH₄-emissie), in de vorm van vrijkomend onverbrand aardgas, komt zowel op land als op zee voor bij boor-, productie- en transportactiviteiten. De totale emissie van methaan wordt in hoofdzaak bepaald door 'venting' en 'flaring' en is gerelateerd aan de omvang van de jaarlijkse productie- en booractiviteiten.

Venting betekent het gecontroleerd afblazen van koolwaterstoffen in het geval het systeem drukvrij gemaakt dient te worden om bijvoorbeeld onderhoud te kunnen uitvoeren. Bij flaring wordt gas verbrand (afgefakkeld) en door onvolledige verbranding treedt hierbij methaanemissie op.

Het EBN-aandeel in de CH₄-emissie voor productie- en booractiviteiten daalde van 4.874 ton in 2017 naar 3.582 ton in 2018. Deze daling is een gevolg van lagere venting volumes in 2018. Door afname van de venting volumes daalde de CH₄-emissie als gevolg van de productieactiviteiten van 3.614 ton in 2017 naar 2.352 ton in 2018. Hiervan was 2.287

ton afkomstig van venting activiteiten (97,2%). EBN heeft bijgedragen aan een project van NOGEPA met betrekking tot de vermindering van de uitstoot van methaan door aardgaswinning op zee. Ondanks dat methaanemissies relatief laag blijken te zijn, zetten betrokken operators zich in om de uitstoot van methaan de komende jaren met circa 50% verder te beperken. Dit project heeft in augustus 2019 geresulteerd in het afsluiten van een convenant tussen NOGEPA en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

4.6.3 De mensen van EBN

Ook in 2019 heeft EBN voor flinke uitdagingen gestaan in de sterk veranderende omgeving. Met verschillende projecten heeft EBN hierop geanticipeerd.

Leiderschapsprogramma

In 2019 is het startsein gegeven voor het Leiderschapsprogramma. Een organisatie breed ontwikkeltraject op het gebied van persoonlijk leiderschap, dat op maat wordt ontwikkeld voor alle medewerkers van EBN.

Medewerkerstevredenheid

Eind 2019 is wederom het medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd door Great Place to Work, dat elke twee jaar plaatsvindt. EBN heeft opnieuw het predicaat Great Workplace mogen ontvangen met een hogere score op tevredenheid (78%) waarbij 83% van de medewerkers EBN 'alles overziend als een Great Workplace ervaart'.

Cultuur

In 2019 is door de 'cultuurcommissie' van EBN verder invulling gegeven aan het cultuurtraject. Meerdere participatieve sessies hebben plaatsgevonden waaraan een groot aantal EBN medewerkers heeft deelgenomen en bijgedragen. Dankzij de enthousiaste inzet van de cultuurcommissie en de betrokkenheid van de vele medewerkers is het resultaat een set cultuurwaarden die EBN-breed wordt gedragen: Impact, Open & Eerlijk, Samenspel en Energiek. In 2020 zullen initiatieven gestimuleerd worden om de cultuurwaarden samen met de kernwaarden verder in te bedden in de organisatie en het gedrag van de medewerkers van EBN.

Groei van EBN

EBN is in 2019 met 14 medewerkers gegroeid van 104 medewerkers in 2018 naar 118 medewerkers in 2019. In FTE is dit een stijging van 10% van 97,78 FTE in 2018 naar 108,78 FTE in 2019. In totaal zijn 22 nieuwe medewerkers aangenomen waarvan 59% vrouw. Deze ontwikkeling heeft bijgedragen aan meer balans in diversiteit binnen de organisatie. De groei van EBN ligt met name bij de ontwikkelingen in aardwarmte en Geotechnische operaties. Ook dragen activiteiten binnen CC(U)S-projecten bij aan de groeiende behoefte in technisch hoogstaand, betrokken personeel die een sterke commitment voelen om bij te dragen aan de versnelling van de energietransitie.

In 2019 hebben 8 medewerkers EBN verlaten wat met een verlooppercentage van 6,78% een lage uitstroom te noemen is. Van de nieuw gestarte medewerkers heeft niemand binnen het eerste jaar EBN verlaten, hiermee geeft EBN blijk van een zorgvuldig selectieproces. Interne doorstroom van medewerkers wordt gestimuleerd door vacatures waar mogelijk intern open te zetten. Zo zijn 8 vacatures ingevuld met interne kandidaten.

Opleiding en ontwikkeling

Het gemiddelde aantal opleidingsuren is in 2019 weer gestegen ten opzichte van 2018 van 209 dagen naar 395. Hieraan heeft het organisatiebrede leiderschapsprogramma (naast de vaktechnische trainingen) bijgedragen. Voor Young Professionals en Trainees heeft EBN een apart programma ontwikkeld gericht op ontwikkeling van vaardigheden naast investeringen in de technische skills van jonge medewerkers. De realisatie van de bedrijfsdoelstellingen vraagt ook van Young Professionals effectieve inzet van hun kennis en technische skills in multi-disciplinaire teams en projecten. In toenemende mate wordt hierbij een beroep gedaan op hun inzet van soft skills. EBN helpt hen via het Young Professional programma met de ontwikkeling van hun vaardigheden en veerkracht. Daarnaast zijn in 2019 EBN-breed diverse trainingen aangeboden zoals projectmatig werken, feedback geven en ontvangen, effectief vergaderen en conversatielessen Nederlands voor niet- Nederlandstalige medewerkers.

EBN-medewerkers

In 2019 heeft de verjonging van het personeelsbestand voorzichtig doorgezet. De gemiddelde leeftijd was 44,3 jaar (44,5 jaar in 2018). Het percentage vrouwen werkzaam bij EBN is gegroeid van 35% naar 40% in 2019. Het aandeel vrouwen in het managementteam van Directie, Programma-managers en Corporate managers is 42%.

Investeren in Stagiaires, Trainees en Young Professionals

Als Staatsdeelneming ziet EBN het als haar plicht om jonge mensen op te leiden in een hoogstaande technische bijdrage aan de energietransitie. Dat doet zij door onder meer het creëren en faciliteren van uitdagende stageopdrachten voor in totaal 16 stagiaires in 2019.

Daarnaast biedt EBN in totaal 9 traineeships aan voor de periode van 3 jaar. In 2019 zijn 4 nieuwe trainees aangenomen. Door een intensief programma waarin trainees werkzaam zijn in verschillende projecten en thema's en met passende technische trainingen en opdrachten en deelname aan het Young Professional programma wordt in een korte periode een skillset gerealiseerd waarmee men een effectieve bijdrage aan de energietransitie kan leveren.

Verzuim

Het verzuimcijfer is in 2019 gestegen met 1,53% van 3,77% in 2018 naar 5,30% in 2019. Doordat EBN een relatief kleine organisatie is, heeft elke langdurig zieke medewerker

Realisatie van de HR doelstellingen 2019

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat 2019
Medewerkerstevredenheid	EBN is een Great Place to Work en heeft minimaal een score van 76%	Op basis van de resultaten van 2019 heeft EBN de score van 78% behaald
Diversiteit	EBN streeft naar een meer evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen. Hierbij blijft EBN streven naar een man-vrouwverdeling van minimaal 65/35%	40% van alle medewerkers is vrouw, van de nieuwe medewerkers in 2019 was 59% vrouw
Ontwikkeling	Opzetten van een mid-career programma	EBN heeft voor alle professionals en leidinggevendenden een passend leiderschapsprogramma opgezet.
Cultuur	Afronden Cultuurtraject	In 2019 heeft EBN met plenaire sessies en input vanuit de gehele organisatie cultuurwaarden geformuleerd en gedeeld met de organisatie

impact op het verzuimcijfer. Het kort en middellang ziekte-verzuim in 2019 lag op 1,18%. EBN blijft investeren in het begeleiden van medewerkers die zijn uitgevallen door zorgvuldige re-integratietrajecten, inzet van expertisebureaus, externe multidisciplinaire begeleiding en persoonlijke begeleiding door HR, leidinggevendenden en collega's. Daarnaast investeert EBN preventief in onder andere individuele coachingstrajecten, het laagdrempelige inloopsprekuur van de verzuimspecialist, workshops stressreductie en energiemangement, werkplekonderzoeken, sporttraining, gezonde lunchkeuzes, stoelmassages en snelle realisatie van aanpassingen aan de werkplek bij bijvoorbeeld acute rugklachten.

4.6.4 Medezeggenschap

OR verslag 2019

In 2019 heeft de OR viermaal officieel overleg gehad met de bestuurder, waarvan een vergadering begin 2020 is gehouden. Bij twee van de vergaderingen was een lid van de raad van commissarissen (RvC) aanwezig. Tweemaal betrof het een WOR-artikel 24 vergadering. Eenmaal in aanwezigheid van RvC-lid Wouter de Vries. De tweede WOR-24 vergadering van het jaar 2019 heeft 9 januari 2020 plaatsgevonden in aanwezigheid van RvC-lid Jan Willem Weck. Tijdens deze vergaderingen is onder andere de algemene gang van zaken besproken.

Ook zijn er diverse informele overleggen geweest betreffende de aanpassing van de salarissystematiek en de aanpassing van de Regeling Arbeidsvoorwaarden. In 2019 zijn er in totaal vier instemmingsverzoeken binnengekomen en zeven adviesaanvragen. Ook is een aantal aanpassingen van Integraal Management Systeem documenten (IMS) ter kennisgeving voorgelegd aan de OR. Gedurende een deel van 2019 is er gewerkt aan de aanpassing van de salarissystematiek. Onderdeel hiervan waren onder andere verschillende sessies met de medewerkers om input op te halen. De OR heeft ingestemd met de aanpassing salarissystematiek en aanpassing regeling arbeidsvoorwaarden op 12 augustus. De twee andere instemmingsverzoeken betreffen urenregistratie en de regeling dienstreizen.

Gedurende 2019 zijn er 7 adviesverzoeken ingediend. Hieronder een opsomming van de verschillende adviesverzoeken:

- Subsidie lening EZK
- Regeling Jubileum van medewerkers
- Herbenoeming thema Ontmanteling & Hergebruik tot CCUS
- Oprichting EBN Aardwarmte B.V.
- Herbenoeming bestuurder
- Samengaan thema's Groningen en Kleine Velden tot E&P Assets
- Herpositionering ICT

De OR heeft voor 6 van deze verzoeken een positief advies verleend en een adviesaanvraag staat nog open.

5. Risico & Corporate Governance

5.1	Risicomanagement	51
5.2	Risicoprofiel en risicobereidheid	52
5.3	Belangrijkste strategische risico's	54
5.4	Corporate governance	55
5.5	Bestuursverklaring	59

Gebeurtenissen binnen en buiten EBN kunnen een risico vormen voor onze continuïteit of strategische doelen. Per risico bepalen we de kans van optreden en de mogelijke impact op onze activiteiten. We nemen maatregelen gericht op behoud van onze bedrijfswaarden en het verbeteren van onze prestaties. Over interne en externe risico's zijn we transparant en we volgen de ontwikkeling van risico's nauwgezet. Dit helpt om snel te kunnen bijsturen, waarde te creëren en te behouden, prestaties te verbeteren en te voldoen aan de eisen die wet- en regelgeving aan ons stellen. De ontwikkeling van de belangrijkste strategische risico's wordt periodiek gerapporteerd aan de directie. Concrete mitigerende maatregelen zijn opgenomen in de meerjarenplannen van onze afdelingen en themateams en worden door het management gemonitord.

5.1 Risicomanagement

Enterprise Risk Management (ERM) stelt ons in staat om op een verantwoorde manier onze doelen te bereiken en hierover verantwoording af te leggen. Ons risicomanagementbeleid is gebaseerd op het COSO-ERM model en richt zich op alle facetten van de onderneming. Van strategische en operationele risico's tot de betrouwbaarheid van (financiële) rapportages en het voldoen aan wet- en regelgeving.

Risicomanagement is als volgt ingericht:

1. De afdelings- en themamanagers zijn zelf verantwoordelijk voor het identificeren van risico's en het tijdig uitvoeren van beheersmaatregelen. Deze decentrale verantwoordelijkheid is een essentieel element in de manier waarop EBN beheersing van risico's benadert;
2. Onze Business Controllers ondersteunen het management;
3. Onze Internal Auditor coördineert samen met de Business Controllers en de Coördinator Administratieve Organisatie en Interne Beheersing het risicomanagement proces;
4. Het directieteam bewaakt de risico's.

Bij onze strategische risicoanalyse (SRA) identificeren we gebeurtenissen die de continuïteit of de realisatie van onze strategische doelen bedreigen. We kwantificeren de onderkende risico's door de kans dat een gebeurtenis zich voordoet en de impact op onze activiteiten. Tijdens jaarlijkse sessies worden strategische risico's en de risicobereidheid door het directieteam en de raad van commissarissen geactualiseerd en vastgesteld in de SRA. Op afdelings- en themaniveau worden jaarlijks strategische risico's gekoppeld aan afdelings- en themadoelstellingen en wordt jaarlijks een Operationele Risico Analyse (ORA) uitgevoerd. Tijdens deze sessies vindt een zelfbeoordeling van de risico's en van de opzet en werking van de geïdentificeerde beheersmaatregelen plaats. Op basis daarvan worden actiehouders binnen de afdelingen/thema's aangewezen en worden afdelings- en themadoelstellingen eventueel bijgesteld. Ter ondersteu-

ning van de ORA's voeren we Internal Audits uit om de werking van belangrijke bedrijfsprocessen te toetsen. Op basis van de bevindingen stellen we acties vast die we toewijzen aan eigenaren. De belangrijkste bevindingen uit deze Internal Audits bespreken we met de auditcommissie van de raad van commissarissen.

Naast de interne audits voert EBN ook 'joint venture audits' uit in het kader van de diverse samenwerkingsverbanden. De bevindingen van deze audits bespreken we met de operators en waar nodig voeren zij correcties en/of aanpassingen in hun allocatie(-systematiek) door. Tevens vindt jaarlijks een externe review plaats van het proces voor de vaststelling van de olie- en gasreserves en resources. Hierbij wordt een gedetailleerde review uitgevoerd op velden die materiële wijzigingen hebben ondergaan en/of materieel zijn in de portfolio van EBN. De aanbevelingen uit de review implementeren we en volgen we op om een continue verbetering van dit proces te borgen.

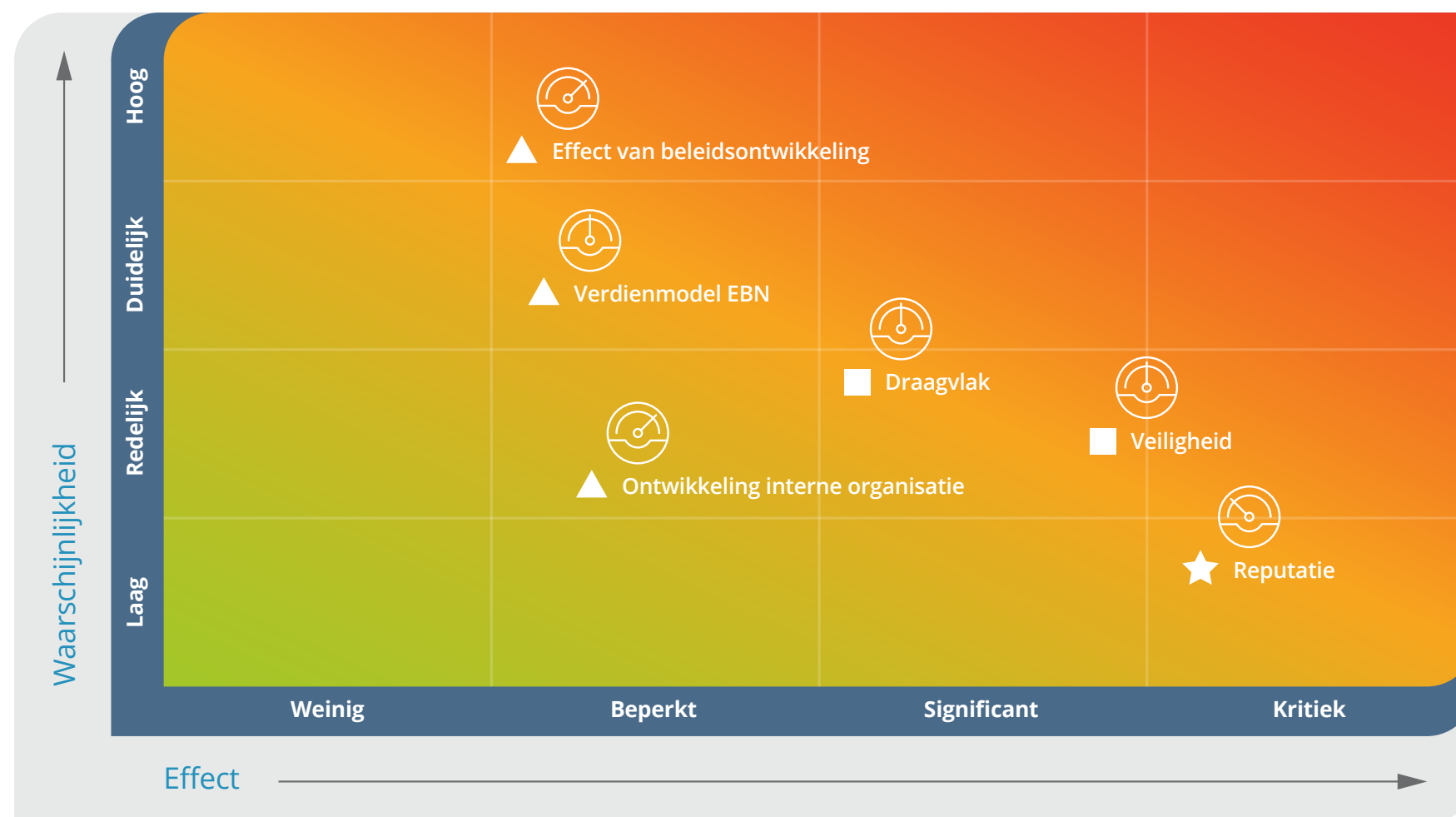
In 2019 hebben we aan de hand van de bevindingen uit 2018 de organisatie en de processen rond ICT gewijzigd. Daarnaast hebben we ons inkoopbeleid verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd.

5.2 Risicoprofiel en risicobereidheid

Het bijgaande figuur geeft de belangrijkste strategische risico's voor EBN weer, inclusief de relatieve ontwikkeling ten opzichte van een jaar geleden.

In juni 2019 hebben we samen met de raad van commissarissen de risico's nader omschreven en hernoemd. Zo werd "Effectiviteit van regelgeving" hernoemd tot "Effectiviteit van beleidsontwikkeling" omdat de ontwikkelingen in het klimaatbeleid sterk bepalen welke activiteiten EBN kan en mag uitvoeren. "Business case" werd "Verdienmodel EBN" omdat met het terugvallen van inkomsten uit het Groningengasveld de winstgevendheid van EBN gaat veranderen en "Weerbaarheid interne organisatie" werd "Ontwikkeling interne organisatie" omdat we ons met de uitrol van ons leiderschapsprogramma voorbereiden op een toekomst met meer uitdagingen uit de markt. Nu EBN steeds meer zichtbaar is, hebben we "Reputatie" als nieuw risico toegevoegd. De overige risico's bleven stabiel.

De onderstaande figuur geeft de risicobereidheid weer voor de belangrijkste strategische risico's. De risicobereidheid voor financiële en operationele risico's die in overige hoofdstukken zijn opgenomen is neutraal. Voor compliance-risico's is deze risicomijdend.

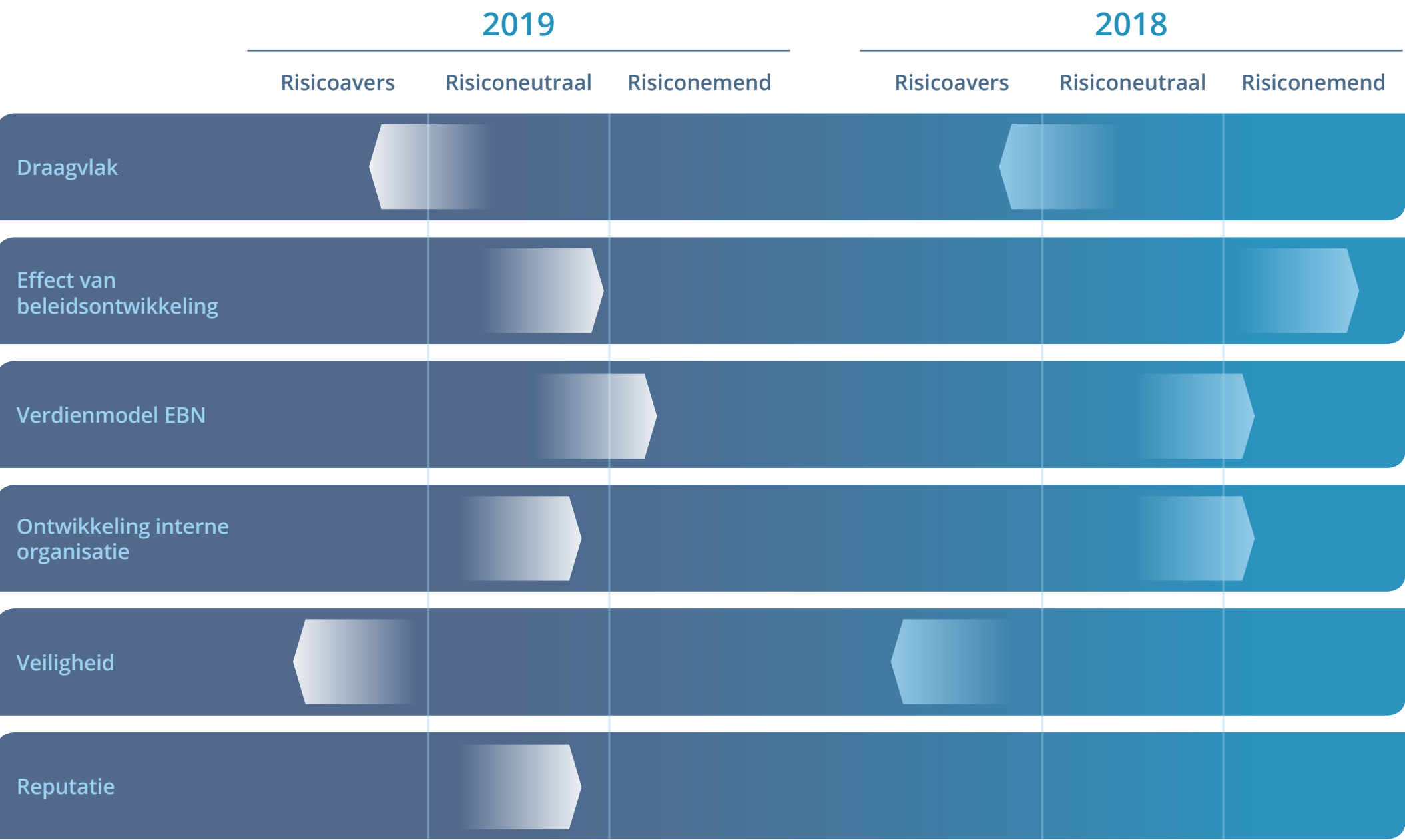


Verandering ten opzichte van 2018

- ▲ Risico is toegenomen ▼ Risico is afgenomen
- Risico is gelijk gebleven ★ Risico is nieuw

Snelheid van voordoen

- Binnen 1 jaar Binnen 2-3 jaar Na 3 jaar



5.3 Belangrijkste strategische risico's

Strategisch risico	 Omschrijving	 Bereidheid	 Beheersmaatregelen
Draagvlak	Het risico bestaat dat er onvoldoende draagvlak is voor de rol, strategie en (nieuwe) activiteiten van EBN in de publieke opinie of bij (bestaande en potentiële) partners.	EBN neemt per saldo een risiconeutrale tot risicomijdende positie in.	- EBN draagt met feitelijke informatie bij aan het energiedebat in Nederland. - EBN stemt veelvuldig af met haar stakeholders over de inhoud en beeldvorming van huidige en toekomstige activiteiten.
Effect van beleidsontwikkeling	De Staat zet de kaders voor EBN. Het ontwikkelen van energiebeleid is echter de laatste jaren sterk aan verandering onderhevig (rol van aardgas, beleid op aardwarmte etc.). Het risico bestaat dat de strategische doelen van EBN niet blijvend aansluiten bij die van de Staat.	Hierin is de risicobereidheid risiconeutraal, waar dit past binnen het beleid dat de overheid aan het ontwikkelen is rond de energietransitie.	EBN blijft in nauw contact met het ministerie inzake de officieel te volgen lijn. EBN adviseert daar waar mogelijk en nodig, zodat in Den Haag een optimale besluitvorming plaatsvindt, met oog voor de belangen van alle stakeholders.
Verdienmodel EBN	Het verdienmodel van EBN ondergaat een transitie van hoge winstmarges met relatief weinig resources (E&P) naar lage winstmarges met relatief veel resources (aardwarmte, CCS en mogelijk andere business).	EBN neemt een risiconeutrale tot risiconemende positie in m.b.t. de externe factoren die de business case kunnen beïnvloeden tijdens de uitvoeringsfase van investeringen.	- EBN evalueert verschillende scenario's voor de impact van externe factoren op haar verschillende huidige en toekomstige activiteiten/producten. - Voor de financiering en de financiële robuustheid is er veelvuldig contact met de Staat.
Weerbaarheid interne organisatie	Het risico bestaat dat de EBN organisatie niet voldoende in staat is om zich snel genoeg aan te passen aan de cultuuromslag en procesveranderingen die gepaard gaan met haar rol, strategie en (nieuwe) activiteiten, alsmede de snel veranderende buitenwereld.	EBN neemt een risiconeutrale tot risiconemende positie in ten aanzien van dit risico, passend bij de realiteit van noodzakelijke verbreding naar andere activiteiten.	- EBN neemt gepaste maatregelen om de juiste en voldoende mensen en middelen beschikbaar te hebben. Dit is geïntegreerd in strategische plannen voor de afdelingen en de thema's. - EBN voert een actief beleid op de ontwikkeling van een passende cultuur met ondersteunende kernwaarden.
Veiligheid	Tijdens de operaties van onze operators kunnen calamiteiten op het vlak van veiligheid en milieu optreden. Als gevolg hiervan zou EBN activiteiten moeten kunnen beëindigen.	Gemiddeld genomen is de risicobereidheid van EBN op dit thema risicomijdend.	- Voor alle activiteiten ontwikkelt EBN een VGM-managementsysteem en -benchmark. - EBN gaat het gesprek aan met operators om de VGM-prestaties positief te beïnvloeden.
Reputatie	EBN is kwetsbaar voor risico's die het werken met kleinere bedrijven met zich meebrengt: veiligheid, financiële robuustheid en financieringsmogelijkheden van partners.	Gemiddeld genomen is de risicobereidheid van EBN op dit thema risiconeutraal (Aardwarmte is immers een minder volwassen sector dan E&P).	- Voor het toetsen van de financiële robuustheid van partners heeft EBN een standaard methodiek. - EBN vraagt extra zekerheden (DSA of PCG) voor partners of activiteiten met een hoog risicoprofiel of treft aanvullende maatregelen in de Overeenkomst van Samenwerking Aardwarmte.

5.4 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 en Klimaat. EBN is een beleidsdeelneming. Een beleidsdeelneming is een vennootschap waarbij de rollen van aandeelhouder en beleidsmaker (nog) niet kunnen worden ontvlochten. Het aandeelhouderschap is binnen het ministerie belegd bij de secretaris-generaal die hiervoor wordt ondersteund door ambtenaren uit de directie Ondernemerschap (onderdeel van het Directoraat-Generaal (DG) Bedrijfsleven en Innovatie). De rol van beleidsmaker wordt ingevuld door de DG Klimaat en Energie met de directies Klimaat, Warmte en Ondergrond, Elektriciteit en de projectdirectie Gastransitie Groningen.

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 bestuurder en de commissarissen van EBN. De raad van commissarissen doet aan de aandeelhouder een voordracht voor de benoeming van de bestuurder.

De aandeelhouder benoemt een commissaris op voordracht van de raad van commissarissen. De aandeelhouder benoemt een voorzitter uit de leden van de raad van commissarissen.

In de statuten van EBN is opgenomen dat de bestuurder 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 63. 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. Daaronder valt het nemen of afstoten van een substantiële deelneming in het kapitaal van een andere vennootschap en de overdracht van de onderneming aan een derde.

Aandeelhoudersvergadering

In maart 2019 is de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering gehouden. De bestuurder, de Director Finance, de Director

Strategy & Technology 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 bestuurder over de zaken van de vennootschap en het gevoerde bestuur;
- De vaststelling van de jaarrekening en de bepaling van de winstbestemming;
- De decharge aan de bestuurder voor haar bestuur over het afgelopen boekjaar;
- De decharge aan de commissarissen voor hun toezicht over het afgelopen boekjaar.

De jaarrekening 2018 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. 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 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 naast de directeur ook de voorzitter van de raad van commissarissen aanwezig.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (RvC) 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 RvC van alle benodigde en relevante informatie, zodat de RvC optimale 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 RvC 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.

De samenstelling van de raad van commissarissen is in 2019 als volgt gewijzigd:

- de heer Samsom is per 31 oktober 2019 afgetreden als commissaris wegens de benoeming tot kabinetschef van de heer Timmermans bij de Europese Commissie;
- mevrouw Kneppers-Heijnert en de heer Huijskes zijn herbenoemd voor een tweede periode als commissaris (per 1 januari 2020).

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 risicobeheersings- en controlesysteem.

Directieteam

De directie wordt bijgestaan door twee 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: Berend Scheffers (Director Strategy & Technology) en Bas Brouwer (Director Finance).

Bas Brouwer (Director Finance) heeft per 14 oktober de functie van Cees den Ouden overgenomen die ad-interim de rol vanaf 15 april heeft vervuld in verband met het vertrek van Jan Boekelman die in het voorjaar van 2019 EBN heeft verlaten. Het organogram is weergegeven op pagina 8.

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.

Elk lid van het directieteam is binnen zijn eigen werkgebied verantwoordelijk 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 beschrijft de directie de voornaamste risico's die zijn gerelateerd aan de strategie van EBN en de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De directie geeft ook aan welke significante wijzigingen zijn aangebracht en welke belangrijke verbeteringen zijn voorgenomen. Zie pagina 54 voor de beschrijving hiervan.

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 (zie pagina 148).

Governancetabel

In de governancetabel in bijlage 10.3 zijn van het directieteam en de raad van commissarissen de volgende gegevens opgenomen: leeftijd, nevenfuncties, termijnen, profielen/ specifieke kennis en taak binnen EBN.

Belangenverstrengeling

EBN onderschrijft principe 2.7 van de Corporate Governance Code (zie hieronder 'Toepassing Corporate Governance Code') dat elke vorm van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en de directie of haar commissarissen dient te worden vermeden. De statuten, het directiereglement en het reglement van de raad van commissarissen bevatten een regeling over (potentieel) tegenstrijdige belangen tussen de vennootschap en de directie of commissarissen. Elk (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiele betekenis is voor de vennootschap of de desbetreffende bestuurder of commissaris, dient onmiddellijk aan de voorzitter van de raad van commissarissen te worden gemeld.

Er zijn in 2019 geen meldingen gedaan door de bestuurder of door een commissaris.

Externe accountant

De aandeelhouder benoemt de externe accountant, waarvoor 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 boekjaren 2016, 2017 en 2018 (met een verlengingsmogelijkheid voor boekjaar 2019). In 2019 heeft de aandeelhouder gebruik gemaakt van de verlengingsmogelijkheid en is PwC als accountant benoemd voor boekjaar 2019.

Eind 2019 heeft EBN een Europese aanbestedingsprocedure gevoerd voor de selectie van een accountant voor controle op de jaarrekeningen 2020 en verder. De raad van commissarissen heeft PwC voorgedragen als accountant en de aandeelhouder heeft PwC benoemd voor controle op de jaarrekeningen 2020 tot en met 2023.

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://commissie-corporategovernance.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/.

Diversiteitsbeleid

De raad van commissarissen heeft in overleg met het directieteam eind 2017 een diversiteitsbeleid opgesteld voor de samenstelling van de raad van commissarissen en het directieteam. EBN streeft ernaar een goede afspiegeling te zijn van de Nederlandse samenleving. Diversiteit binnen een organisatie draagt bij aan een gezonde bedrijfscultuur, veerkracht en creativiteit. Dat geldt ook voor de samenstelling van de raad van commissarissen en het directieteam. Bij het bepalen van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid zijn de volgende aspecten meegenomen: nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring.

De raad van commissarissen heeft de volgende doelstellingen bepaald:

	2019-2023
Raad van commissarissen	Minimaal 2 vrouwelijke leden, minimaal 2 mannelijk leden, 2 leden < 55 jaar bij benoeming, maximaal 2 leden met E&P-ervaring, maximaal 2 leden met ervaring bij overheidsorganisaties
Bestuur	Vanaf 2024 relevant
Managementteam	Minimaal 30% is vrouw

Aangezien EBN één bestuurder heeft, is het momenteel niet zinvol om een specifieke doelstelling op te nemen voor deze persoon. Een (her)benoeming is pas vanaf 2024 relevant. Op dat moment zal gekeken worden naar de samenstelling van het directieteam en naar de aspecten nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond.

Het directieteam (exclusief de bestuurder) bestaat nu uit twee titulaire directeuren (met dezelfde nationaliteit, geslacht en leeftijdscategorie). Bij de werving van een nieuwe directeur zal mede gekeken worden naar variatie in nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond (culturele diversiteit). Bij de benoeming van de Director Finance zijn deze elementen meegewogen.

De raad van commissarissen bestaat momenteel uit drie mannen en een vrouw. Het percentage vrouwelijke commissarissen ligt onder de 30% en voldoet daarmee nog niet aan een evenwichtige verdeling van zetels, waarbij ten minste 30% van de zetels door vrouwen en ten minste 30% van de zetels door mannen wordt bezet. De RvC besteedt bij de werving van iedere nieuwe commissaris aandacht aan de evenwichtige verdeling van zetels.

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 door middel van haar gedragscode invulling aan haar streven om op integere en verantwoorde wijze te handelen. 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 medewerkers te toetsen. Om de naleving van het mede-

dingingsrecht 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 2019 geen klachten ontvangen of in behandeling genomen. De vertrouwenspersoon heeft in 2019 met twee medewerkers gesprekken gevoerd. De gedragscode is beschikbaar op: www.ebn.nl/ebn-over/corporate-governance.

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- kwaliteitverhouding, tegen beheerste risico's en 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 inkoopcoördinator en voor de inkopen geldt een aanbestedingsprocedure afhankelijk van de financiële waarde. In 2019 is het inkoopbeleid herzien en is een inkoopcoördinator aangesteld die verantwoordelijk is voor het begeleiden van aanbestedingstrajecten vanaf EUR 50.000. In 2019 is een aantal aanbestedingstrajecten gestart.

Als onderdeel van het inkoopbeleid hanteert EBN algemene inkoopvoorwaarden. Deze worden zo veel mogelijk van toepassing verklaard op de goederen of diensten die EBN inkoopt. Deze inkoopvoorwaarden zijn te vinden op de website onder <https://www.ebn.nl/over-ebn/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. 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*.

5.5 Bestuursverklaring

In het hoofdstuk 'Risico & Corporate Governance' zijn ons interne risicobeheersings- en controlesysteem en ons risico-profiel beschreven.

Geen enkel systeem kan absolute zekerheid geven dat we ondernemingsdoelstellingen realiseren of materiële fouten, verliezen, fraude of overtreding van wet- en regelgeving in de processen en financiële verslaggeving voorkomen. De directie heeft de opzet en werking van het interne risico-beheersings- en controlesysteem gedurende 2019 geëvalueerd, mede op basis van de ORA's en rapportages van de Internal Auditor. De uitkomsten van deze evaluatie en het risicoprofiel zijn besproken met de auditcommissie van de raad van commissarissen, in aanwezigheid van de interne auditor en externe accountant.

Wij verklaren dat:

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



6. Verslag van raad van commissarissen

6.1	Algemeen	61	6.7	Strategie EBN	63	6.9	Evaluatie directie en zelfevaluatie	65
6.2	Samenstelling van de raad van commissarissen	61	6.8	Besproken onderwerpen 2019	63	6.10	Vergaderingen van de auditcommissie	65
6.3	Samenstelling van de directie	62	6.8.1	Gaswinning Groningen: schade, versterken en afbouw	64	6.11	Vergaderingen van de beloningscommissie, selectie- en benoemingscommissie	66
6.4	Vergaderingen van de RvC	62	6.8.2	CC(U)S	64	6.12	Jaarrekening	67
6.5	Goedkeuringen door de RvC	63	6.8.3	Aardwarmte	64			
6.6	Samenwerking EZK-EBN	63	6.8.4	Overig	64			

6.1 Algemeen

De raad van commissarissen (RvC) vervult de rol van werkgever naar de directie (ook wel: bestuurder, hierna aangeduid als directie) en houdt toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen EBN. In dit verslag licht de RvC toe hoe ze haar toezicht heeft vormgegeven en de directie met advies terzijde heeft gestaan.

Conform de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013 past EBN de Corporate Governance Code toe. In het hoofdstuk Risico & Corporate Governance van dit jaarverslag wordt nader ingegaan op de toepassing van de Corporate Governance Code. In december 2017 is een herziene Code Corporate Governance gepubliceerd; deze is in september 2017 verankerd in het Burgerlijk Wetboek. EBN rapporteert in dit jaarverslag over de toepassing van deze herziene Code Corporate Governance door EBN.

6.2 Samenstelling van de raad van commissarissen

In de samenstelling van de RvC vonden in 2019 de volgende wijzigingen plaats:

- De heer Weck is per 3 februari 2019 voor een tweede periode als commissaris benoemd.
- De heer Samsom is per 31 oktober 2019 afgetreden als commissaris wegens onverenigbaarheid van zijn commissariaat met zijn functie als kabinetschef van de EU-vicevoorzitter de heer Timmermans. De RvC bedankt de heer Samsom voor zijn betrokkenheid als commissaris en zijn actieve inbreng tijdens de vergaderingen. De RvC is de werving gestart voor een nieuwe commissaris.
- Mevrouw Kneppers-Heijnert en de heer Huijskes zijn per 1 januari 2020 voor een tweede periode als commissaris benoemd. De heer Huijskes is opnieuw als voorzitter van de RvC benoemd.

Voor vacatures in de RvC wordt gebruikgemaakt 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/ebn-over/rvc/>.

In de profielschets is aangegeven over welke kenmerken de leden individueel en de RvC gezamenlijk dienen te beschikken. De RvC dient zodanig te zijn samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van

elkaar, het bestuur en elk deelbelang. Bij de samenstelling van de RvC wordt rekening gehouden met de aard van de activiteiten van EBN, haar missie en doelstelling, de taakstelling van de RvC en de deskundigheid van de overige leden van de RvC.

De voorzitter van de RvC, de heer Huijskes, is het eerste aanspreekpunt voor de directie van EBN. De volledige RvC heeft een collegiale verantwoordelijkheid. Alle leden van de RvC zijn lid van de auditcommissie en de bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie. In de governancetabel (bijlage 10.3, pagina 146) zijn het lidmaatschap en voorzitterschap van de RvC en de commissies weergegeven. Personalía, nevenfuncties, taken binnen EBN, aanstellingstermijnen en leeftijden zijn ook in deze governancetabel te vinden. De personalía, de actuele nevenfuncties van de leden van de RvC en het rooster van aftreden worden bovendien gepubliceerd op de website van de vennootschap onder Corporate Governance – raad van commissarissen (<https://www.ebn.nl/over-ebn/raad-van-comissarissen/>).

De leden van de RvC onderhouden geen andere zakelijke relaties met de vennootschap. Er is geen tegenstrijdig belang gebleken tussen de vennootschap en leden van de RvC. De RvC voldoet aan de eisen voor onafhankelijkheid zoals vermeld in de Corporate Governance Code (best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9).

6.3 Samenstelling van de directie

Per 1 maart 2016 is de heer Van Hoogstraten door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd als bestuurder. De RvC heeft de benoemingsprocedure in overleg met de aandeelhouder gevoerd en de ondernemingsraad was 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 RvC de bezoldiging en de verdere arbeidsvoorwaarden van de heer Van Hoogstraten vastgesteld. De ondernemingsraad heeft advies uitgebracht over het bezoldigingsbeleid. Per 1 maart 2020 is de heer Van Hoogstraten voor een tweede termijn benoemd als bestuurder, waarbij het bezoldigingsbeleid uit 2016 ongewijzigd is gebleven.

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

(X = aanwezig, - = niet aanwezig, want geen commissaris meer, A = afwezig)

6.4 Vergaderingen van de RvC

De RvC is vier keer bijeengekomen. Alle vergaderingen vonden plaats op het kantoor van EBN in Utrecht.

Naast de leden van de RvC waren de leden van het directieteam van EBN aanwezig bij deze vergaderingen. De externe accountant was aanwezig tijdens de vergaderingen van de auditcommissie van maart en september 2019. Op verzoek

van de RvC waren in een aantal vergaderingen ook EBN-medewerkers aanwezig om projecten toe te lichten waarbij deze medewerkers betrokken zijn. De RvC blijft hierdoor op de hoogte van ontwikkelingen binnen EBN. De RvC heeft in 2019 twee overlegvergaderingen van de directie en de ondernemingsraad bijgewoond.

In onderstaande tabel is de aanwezigheid van de commissarissen per vergadering vermeld.

Vergadering	Dhr. Huijskes	Mw. Kneppers-Heijnert	Dhr. Samsom	Dhr. De Vries	Dhr. Weck
AC maart 2019	X	X	X	X	A
RvC maart 2019	X	X	X	X	A
Remuneratie maart 2019	X	X	X	X	A
RvC juni 2019	X	X	X	X	X
Remuneratie juni 2019	X	X	X	X	X
AC september 2019	X	X	X	X	X
RvC september 2019	X	X	X	X	X
Remuneratie september 2019	X	X	X	X	X
RvC december 2019	X	X	-	X	X
Remuneratie december 2019	X	X	-	X	X

6.5 Goedkeuringen door de RvC

De RvC heeft in 2019 aan onder meer de volgende zaken goedkeuring verleend:

- In december 2019 heeft de RvC het werkprogramma en budget van EBN (inclusief EBN Capital en EBN Aardwarmte) voor 2020 goedgekeurd, inclusief het financieringsplan.
- In maart 2019 heeft de RvC het positieve advies van de auditcommissie over de jaarrekening 2018 overgenomen en heeft de RvC de aandeelhouder geadviseerd de jaarrekening over 2018 vast te stellen en decharge te verlenen aan de directie voor het gevoerde beleid en de RvC voor het uitgeoefende toezicht.
- De RvC heeft goedkeuring verleend aan de strategie update 2019 en de RvC heeft kennis genomen van de veranderende communicatiestrategie van EBN.
- De RvC heeft het werkplan internal audit voor 2019 goedgekeurd.
- De RvC heeft een gewijzigd rooster van aftreden goedgekeurd vanwege het aftreden van de heer Samsom en de herbenoeming van mevrouw Kneppers-Heijnert en de heer Huijskes.
- De RvC heeft goedkeuring verleend aan een gewijzigde versie van het directiereglement.
- De RvC heeft goedkeuring verleend aan een aangepaste versie van de procuratieregeling.
- Een aanpassing van het Treasury Statuut van EBN (wijziging strategisch beleggingsbeleid) is door de RvC goedgekeurd.

6.6 Samenwerking EZK-EBN

EBN en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat 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 RvC. Aandeelhoudersonderwerpen in 2019 betroffen onder meer de financiële consequenties voor EBN van de afbouw van de gaswinning uit Groningen en het dividendbeleid.

De voorzitter van de RvC en de directievoorzitter hebben in 2019 op het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat meerdere keren met de secretaris-generaal gesproken en zij hebben drie keer het zogeheten strategisch overleg gevoerd met de directeur-generaal Energie en Klimaat. Het strategisch overleg is gericht op informatieuitwisseling 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 afbouw van de gaswinning in Groningen, de consequenties hiervan voor EBN, ontwikkelingen op het gebied van aardwarmte en het kleine velden beleid hebben in het bijzonder aandacht gekregen tijdens deze gesprekken met de secretaris-generaal en de directeur-generaal. De voorzitter van de RvC en de directievoorzitter hebben jaarlijks een gesprek met de minister over de strategie van EBN

en de actuele ontwikkelingen. In 2019 heeft dit gesprek in december plaatsgevonden. De RvC hecht veel waarde aan een goede relatie met het ministerie; de bezoeken aan het ministerie acht de RvC van belang om de goede relatie te behouden.

6.7 Strategie EBN

De RvC heeft in 2019 een informele sessie gehouden waarbij het aanscherpen van de strategie van EBN is besproken. Deze aanscherping van de strategische doelen is in de vergadering van december 2019 goedgekeurd. Onderdelen van de strategie van EBN komen iedere vergadering van de RvC ter sprake (aardwarmte, CCS, Groningen). Voor het onderwerp strategie verwijst de RvC naar pagina 12 en 13.

6.8 Besproken onderwerpen 2019

De directie informeert de RvC aan de hand van kwartaalverslagen over de relevante ontwikkelingen binnen EBN. Deze kwartaalverslagen worden voorafgaand aan de kwartaalvergaderingen verzonden. In het kwartaalverslag wordt gerapporteerd over de ontwikkeling van de omzet en nettowinst, de productie van gas, olie en condensaat in het betreffende kwartaal, de recente prijsontwikkelingen en overige actualiteiten. Per thema geeft EBN in haar kwartaalverslagen een

overzicht van haar activiteiten (successen, aandachtspunten en de voortgang van de strategische doelstellingen).

6.8.1 Gaswinning Groningen: schade, versterken en afbouw

De RvC is in alle vergaderingen in 2019 geïnformeerd over de ontwikkelingen in Groningen, waaronder het besluit van de minister om de gaswinning in Groningen te beëindigen en ontwikkelingen rondom het schadeafhandelingsproces en de versterkingsopgave. De RvC heeft kennis genomen van het interim akkoord dat tussen de Staat, Shell en Exxon-Mobil is aangegaan en waarin is afgesproken dat GasTerra de opdracht krijgt om Norg komend gasjaar te vullen met pseudo-Groningengas teneinde het Groningenveld versneld te kunnen insluiten. Dit interim-akkoord is ook relevant voor EBN.

EBN heeft de RvC geïnformeerd over de belangrijkste juridische procedures tegen NAM, zoals de procedures waarin partijen vergoeding vorderen van (immateriële) schade, waardedaling van woningen als gevolg van aardbevingen in Groningen en de procedure waarin prejudiciële vragen zijn gesteld aan de Hoge Raad over de positie van EBN en onderwerpen die verband houden met de schade als gevolg van gaswinning in Groningen.

Ten slotte is de RvC betrokken bij de invulling door EBN van haar posities in de colleges van het gasgebouw. EBN heeft

met de RvC gesproken over het geleidelijk afbouwen van de activiteiten van GasTerra vanwege het stopzetten van de gaswinning in Groningen. De gezamenlijke aandeelhouders van GasTerra, waaronder EBN, hebben de directie van GasTerra gevraagd een plan op te stellen voor een zorgvuldige afbouw waarbij GasTerra haar verplichtingen kan blijven nakomen.

6.8.2 CC(U)S

In de vergaderingen van de RvC is regelmatig gesproken over de initiatieven voor afvang, transport en opslag van CO₂ waarbij EBN is betrokken, zoals het Porthos project (Port of Rotterdam CO₂ Transport Hub & Offshore Storage). Dit project richt zich op de realisatie van een opslag- en transportsysteem voor opslag van CO₂ in lege gasvelden diep in de Noordzeebodem waarop diverse industrieën en bedrijven de Haven van Rotterdam kunnen aansluiten. Zie pagina 37 voor een verdere toelichting over dit project.

6.8.3 Aardwarmte

Het onderwerp aardwarmte is in de meeste vergaderingen van de RvC aan de orde gekomen. In maart 2019 heeft de minister van Economische Zaken en Klimaat de Tweede Kamer geïnformeerd dat hij voornemens is om EBN toe te staan om risicodragend deel te nemen aan aardwarmteprojecten, zodat EBN goed kan sturen op de kwaliteit van aardwarmte. Op deze wijze heeft EBN toegang tot alle relevante informatie en kan EBN sturen op technische en financiële

risicomitigatie en -beheersing. Vooruitlopend op een wetelijke rol van EBN in aardwarmteprojecten kan EBN met toestemming van de minister op vrijwillige basis deelnemen in aardwarmteprojecten. De RvC is geïnformeerd over de verschillende fases van aardwarmteprojecten, de partijen met wie EBN in gesprek is over een samenwerking en de business case van aardwarmteprojecten.

De RvC is verder geïnformeerd over het verrichten van seismisch onderzoek en geologisch studies van de ondergrond in Nederland en de subsidie die hiervoor is verleend. Dit programma wordt ook wel aangeduid als het SCAN-project (Seismische Campagne Aardwarmte Nederland). De RvC verwijst naar pagina 28 en 40 van het jaarverslag voor verdere informatie over aardwarmte. Na afloop van de vergadering in juni heeft de RvC een werkbezoek gebracht aan SCAN en heeft de RvC gezien hoe seismisch onderzoek in de praktijk verloopt.

6.8.4 Overig

De RvC heeft in de vergaderingen ook aandacht besteed aan de interne organisatie van EBN, zoals de wijziging van het thema Hergebruik & Ontmanteling in CC(US) en het opgaan van het thema Groningen in het thema E&P assets, de introductie van vier cultuurwaarden en het overleg met de ondernemingsraad.

6.9 Evaluatie directie en zelfevaluatie

De RvC heeft in 2019 een extern begeleide zelfevaluatie uitgevoerd. In deze zelfevaluatie is uitvoerig stilgestaan bij het functioneren van de RvC zelf, van de afzonderlijke commissies en van de individuele commissarissen. De leden van de RvC hebben individueel een vragenlijst ingevuld en zij hebben een gesprek gevoerd met de twee personen die de zelfevaluatie hebben begeleid. De voltallige raad heeft in twee gesprekken een terugkoppeling gehad van de onderwerpen die aan de orde zijn gesteld tijdens de gesprekken en de resultaten van de vragenlijst. De conclusies uit de zelfevaluatie zijn ook met de bestuurder gedeeld. De conclusies van de zelfevaluatie zullen worden opgevolgd.

De RvC heeft in 2019 ook een evaluatie van de bestuurder uitgevoerd (zonder vragenlijst, op basis van de ervaringen van de individuele commissarissen). Twee van de commissarissen hebben de conclusies van de evaluatie met de bestuurder gedeeld. De conclusies van deze evaluatie zullen door de bestuurder worden opgevolgd.

6.10 Vergaderingen van de auditcommissie

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 2019 tweemaal bijeengekomen. Naast de leden van de auditcommissie zijn bij deze vergaderingen vanuit EBN ook het directieteam, de corporate controller en de secretaris aanwezig geweest. De externe accountant heeft beide vergaderingen bijgewoond.

De auditcommissie heeft in de eerste vergadering met name aandacht besteed aan het jaarverslag, de jaarrekening en de accountantscontrole over het jaar 2018. Het accountantsverslag is uitgebreid besproken met de externe accountant. Na de bespreking van de jaarrekening en het jaarverslag heeft de auditcommissie de RvC geadviseerd het jaarverslag over 2018 inclusief jaarrekening goed te keuren.

De auditcommissie is in dezelfde vergadering geïnformeerd over de resultaten van de eerder uitgevoerde audits, de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen en de opvol-

ging van de audits. De opzet en werking van de interne risicobeheers- en controlesystemen zijn ook in deze vergadering besproken. Daarnaast is het internal auditplan voor 2019 besproken. In 2019 zijn de volgende audits uitgevoerd: Inkoop en bewaking beheerkosten; Datamanagement van EBN; Decommissioning Security Agreement (DSA) en Decommissioning Security Monitoring Agreement (DSMA) processen en Geo-energie interne processen.

In de tweede vergadering van 2019 heeft de auditcommissie aandacht besteed aan de volgende onderwerpen: het versterken van het eigen vermogen van EBN; het functioneren van de externe accountant inclusief de uitvoering van de joint venture audits door de externe accountant; de halfjaarrapportage van EBN inclusief het beoordelingsverslag en de bijbehorende review. De auditcommissie heeft een positief advies uitgebracht over de kerncijfers van EBN over het eerste halfjaar van 2019. Dit positieve advies is door de RvC overgenomen.

De externe accountant heeft ook in deze vergadering een toelichting gegeven op het auditplan 2019 (het controleplan voor de controle van de jaarrekening van EBN over boekjaar 2019). De externe accountant heeft het concept auditplan met het directieteam besproken, voordat het auditplan aan de auditcommissie is voorgelegd. De externe accountant heeft het auditplan met de auditcommissie besproken, waarbij in het bijzonder aandacht is besteed

aan de reikwijdte, de materialiteit van het auditplan, het honorarium van de accountant en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan. De auditcommissie heeft de RvC voorgesteld om de opdracht voor de controle van de jaarrekening conform het auditplan vast te stellen. De RvC heeft conform het voorstel van de auditcommissie deze opdracht vastgesteld.

PricewaterhouseCoopers Accountants als externe accountant

De algemene vergadering van aandeelhouders heeft in 2015 aan PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) opdracht verleend voor het uitvoeren van de controle op de jaarrekening van EBN over de boekjaren 2016-2018 met een verlengingsmogelijkheid voor de duur van één jaar waarvan gebruik is gemaakt. In 2019 heeft EBN de werkzaamheden aanbesteed voor de controle van de jaarrekening van EBN over de boekjaren 2020-2023 met na goedkeuring van de aandeelhouder de mogelijkheid te verlengen.

Credit rating EBN

EBN heeft de RvC in 2019 geïnformeerd over de credit rating van EBN door Moody's en Standard & Poor's. Moody's heeft per 27 juni 2019 de credit rating van EBN op Aaa/P-1 bepaald (met het vooruitzicht 'stabiel'). Per 9 juli 2019 heeft Standard & Poor's de credit rating van EBN op AA- / A-1+ bepaald (met het vooruitzicht 'negatief'). Na overleg met de

voorzitter van de auditcommissie heeft EBN eind 2019 haar rating bij Standard & Poor's beëindigd.

Opzet en werking risicobeheers- en controlesystemen

De RvC heeft de directie verzocht om over 2019 een verklaring aan de RvC af te geven ter ondersteuning van de gebruikelijke rapportages aan de directie. Deze verklaring heeft de directie afgegeven en dient ter ondersteuning van bepaling 1.4.3 van de Corporate Governance Code. Conform deze bepaling heeft de RvC 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 Risico & Corporate Governance.

6.11 Vergaderingen van de beloningscommissie, selectie- en benoemingscommissie

De taken en werkwijze van de beloningscommissie zijn vastgelegd in het 'Reglement van de Beloningscommissie' en de taken en werkwijze van de selectie- en benoemingscommissie zijn vastgelegd in het 'Reglement van de Selectie- en benoemingscommissie van de RvC'. Tot de taken van deze commissies behoren onder meer het doen van een voorstel

aan de RvC voor de beloning van de directie, het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures voor de directie en commissarissen en de periodieke evaluatie van het functioneren van de directie en commissarissen. De vergaderingen van deze commissies vinden gecombineerd plaats en worden dan aangeduid als vergaderingen van de remuneratiecommissie.

De remuneratiecommissie heeft in 2019 vier keer vergaderd in het bijzijn van de directie, de secretaris en de HR manager. In 2019 heeft de commissie zich beziggehouden met onder meer het vaststellen van de te behalen doelstellingen voor EBN en voor het directieteam over 2019, de realisatie van de doelstellingen over 2018 voor EBN en het directieteam en de herbenoeming van de heer Van Hoogstraten en twee van de commissarissen.

Gelijktijdig met de benoeming van de heer Van Hoogstraten per 1 maart 2016 heeft de algemene vergadering van aandeelhouders het bezoldigingsbeleid voor de directie vastgesteld. Na vooroverleg in de remuneratiecommissie heeft de RvC de heer Van Hoogstraten voorgedragen voor herbenoeming; met de herbenoeming van de heer Van Hoogstraten per 1 maart 2020 is het bezoldigingsbeleid ongewijzigd gebleven (zie pagina 148 voor het remuneratierapport).

6.12 Jaarrekening

De RvC heeft kennisgenomen van het jaarverslag, de jaarrekening en de verklaring en het accountantsverslag van de externe accountant. De RvC kan zich met deze stukken verenigen en beveelt de algemene vergadering van aandeelhouders aan de jaarrekening overeenkomstig vast te stellen. De RvC adviseert de algemene vergadering van aandeelhouders decharge te verlenen aan de directie voor het gevoerde beleid en aan de RvC voor het uitgeoefende toezicht.

Raad van commissarissen, Utrecht, 6 maart 2020

De heer J.G. Huijskes (voorzitter)
Mevrouw E.M. Kneppers-Heijnert
De heer W.S. de Vries
De heer J.W. Weck



V.l.n.r.: De heer J.G. Huijskes (voorzitter), Mevrouw E.M. Kneppers-Heijnert, De heer W.S. de Vries, De heer J.W. Weck



7. Over dit verslag

7.1	Verslaggevingsbeleid en -proces	69
7.2	Materialiteitsanalyse en -bepaling	70
7.3	Transparantie	73
7.4	Scope en reikwijdte	74
7.5	Kaders	74
7.6	Meetmethoden materiële onderwerpen	75

EBN legt in dit jaarverslag verantwoording af over financiële en niet-financiële prestaties over het boekjaar 2019. Het verslag is bedoeld voor alle belanghebbenden die direct of indirect betrokken zijn bij onze activiteiten. In de paragraaf 'Dialoog met belanghebbenden' op pagina 43 gaan we dieper in op de dialoog met belanghebbenden over relevante thema's.

7.1 Verslaggevingsbeleid en -proces

Verslaggevingsbeleid

Jaarlijks rapporteert EBN over haar financiële prestaties conform IFRS. Haar maatschappelijke en duurzaamheidsprestaties rapporteert EBN in overeenstemming met de standaarden van *Global Reporting Initiative* (GRI Standards). Hiermee bieden we de transparantie die ook onze aandeelhouder wenst en geven we inzicht in onze maatschappelijke rol. Dit jaarverslag rapporteert EBN in overeenstemming met de GRI Standards, optie Core.

Het EBN-jaarverslag over 2019 is een geïntegreerd jaarverslag, waarin financiële, operationele en maatschappelijke en duurzaamheidsinformatie samenkomt. Met een geïntegreerd jaarverslag wil EBN laten zien hoe zij waarde creëert, zowel financieel als maatschappelijk. Vanwege het belang dat we hechten aan transparantie zijn we ook open over acquisities en desinvesteringen. Wanneer deze aan de orde

zijn, zal dit in ons jaarverslag worden besproken in de paragraaf Financiële resultaten of in de jaarrekening. In 2019 was er echter geen sprake van acquisities of desinvesteringen. De maatschappelijke informatie in dit verslag is niet aangepast als gevolg van acquisities of desinvesteringen.

Verslagleggingsproces

Het verslagleggingsproces voor de maatschappelijke resultaten zag er als volgt uit: begin oktober 2019 heeft een kick-off meeting plaatsgevonden van het projectteam bestaande uit collega's van de afdelingen Communications & Public Affairs, Accounting & Reporting en Strategie. Begin november heeft het team een plan van aanpak gepresenteerd aan de directie waarbij de core & more structuur, het thema, de wijze van publicatie en de planning zijn besproken. Ook de opzet van de connectiviteitsmatrix is besproken en door de directie voorzien van feedback. Vervolgens heeft de directie akkoord gegeven op het plan van aanpak en de op basis van de feedback aangepaste versie van de connectiviteitsmatrix. Dit is gedeeld met betrokken collega's.

Hierna vond de interne uitvraag plaats van data voor het statische deel van het jaarverslag. Het projectteam verwerkte en redigeerde vervolgens de inhoudelijke input van collega's.

In december is de interne uitvraag gedaan voor het dynamische deel van het jaarverslag waaronder het resultatenhoofdstuk. Hierbij zijn onder meer de programmamanagers

van de thema's binnen EBN verder meegenomen in de opzet van het jaarverslag en de aanpak in dit Transparantiebenchmark themajaar.

Ook dit jaar is het jaarverslag opgesplitst in een statisch deel (waarvoor geen jaareinddata benodigd zijn) en een dynamisch deel (waarvoor wel eindejaarsdata nodig zijn) waarvoor een interne uitvraag is gedaan. Het jaarverslag is door het projectteam geschreven. De directie en onze aandeelhouder hebben op verschillende momenten de teksten voorzien van feedback, zowel schriftelijk als mondeling in meetings waarin de teksten zijn besproken.

De op deze feedback aangepaste teksten zijn vervolgens geverifieerd door de inhoudelijk betrokken EBN-medewerkers en daarna geaccordeerd. Op deze manier heeft EBN de kwaliteit van de inhoud van het jaarverslag gewaarborgd.

Uiteindelijk zijn het statische en dynamische deel van het jaarverslag samengevoegd tot een compleet core & more verslag bestaande uit dit kernverslag met verschillende uitingen eromheen. Het maatschappelijke deel van het jaarverslag is beoordeeld door een externe accountant, het assurance-rapport is in dit jaarverslag opgenomen op pagina 133. De externe accountant heeft ook de jaarrekening gecontroleerd, de controleverklaring is opgenomen op pagina 123.

De finale conceptversie is voorgelegd aan en besproken in de raad van commissarissen waarna het commentaar

is verwerkt. Het jaarverslag is definitief vastgesteld in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tijdens deze vergadering beoordelen de aandeelhouder en de raad van commissarissen in bijzijn van het directieteam de finale versie van het geïntegreerd financieel en het maatschappelijk jaarverslag en stellen deze vast.

Het verslaggevingsproces is als volgt opgebouwd:

Strategische review	Directie
Risicoanalyse	Afdelingen
Materialiteitsanalyse	Interne en externe belanghebbenden
Vastellen materiële onderwerpen	Directie en medewerkers
Bepalen sturingskader	Directie
Check op validiteit proces/data	Internal auditor
Dataverzameling	Onderwerpeigenaren/afdelingen/thema's
Opstellen synopsis	Projectteam
Rapportage statisch deel	Projectteam
Rapportage dynamisch deel	Projectteam
Assurance	Externe accountant

7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling

In zowel het *Integrated Reporting* framework (IR) als de richtlijnen van de GRI Standards staat het materialiteitsprincipe centraal. EBN kijkt hierbij zowel naar de materialiteit van thema's voor de eigen organisatie en activiteiten, maar ook naar haar rol en invloed verder in de keten.

In het waardecreatiemodel op pagina 10 geven we een beschrijving van onze kernactiviteiten en onze positie in de energieketen.

EBN participeert voor een significant deel financieel in olie- en gasactiviteiten. De materiële aspecten van deze activiteiten hebben daarom in de verslaglegging van EBN een plaats. Wel is van belang te onderscheiden dat de rol en positie van EBN in de keten niet die van de uitvoerende partij is in de olie- en gaswinning; dat zijn de olie- en gasmaatschappijen waarmee we samenwerken.

Materialiteitsbepaling

De jaarlijkse materialiteitsbepaling vormt de basis voor de inhoud van het jaarverslag. We geven in ons jaarverslag een toelichting op de onderwerpen die van materieel belang zijn voor de waardeketen waarbinnen wij opereren en onderwerpen waarvan onze stakeholders hebben aangegeven dat ze van materieel belang zijn voor EBN. In de zomer van 2018 hebben we een uitgebreide materialiteitsanalyse uitgevoerd,

dit hebben wij gedaan aan de hand van een online survey die door interne en externe stakeholders is ingevuld en door onze stakeholders te betrekken bij de volgende stappen:

Actualiseren van relevante onderwerpen 2018

In 2018 heeft een actualisatie van de materiële onderwerpen plaatsgevonden op basis van een longlist van 243 maatschappelijke thema's uit duurzaamheidswerken (SDG's, UN Global Impact, Dow Jones SI), rapportagerichtlijnen (ISO, GRI, SASB) en enkele sectorspecifieke bronnen (EBN-jaarverslagen, sectorrapportages). Vervolgens is een big data analyse van 102 relevante bronnen uitgevoerd en een handmatige op basis van documenten van EBN en key stakeholders (interne documenten, strategiestukken en jaarverslagen van stakeholders). Deze zijn getoetst aan de materiële onderwerpen van 2017 waarna een shortlist met de twintig meest prominente onderwerpen is opgesteld en besproken met de directie. De lijst is aangepast en vervolgens vastgesteld door de directie.

Ranking van de materiële onderwerpen

De mate van relevantie van de materiële onderwerpen voor onze stakeholders hebben we in 2018 bepaald op basis van een survey onder diverse stakeholdergroepen. In totaal hebben 70 externe stakeholders vanuit zeven stakeholdergroepen deelgenomen aan de survey. Intern is de survey ingevuld door ons directieteam, raad van commissarissen en ons leiderschapsteam. De interne stakeholders en de

directe externe stakeholdergroepen – onze aandeelhouder, de (centrale) overheden en de industrie – hebben een weging van 1 gekregen. De overige stakeholdergroepen hebben een weging van 0,75 gekregen. Directie en managers hebben vervolgens in een stemsessie elk onderwerp gerankt op basis van de impact van EBN op de thema's.

Om de strategie van EBN te verder te ontwikkelen is in 2018 een uitgebreide groep externe stakeholders betrokken bij het rangschikken van de materiële thema's op basis van relevantie en impact op de maatschappij. De themalist kwam tot stand door een media- en peeranalyse en is gevalideerd door de directie.

Revisie 2019

In 2019 is hier een vervolg aan gegeven en zijn de materiële thema's intern door EBN verder aangescherpt op basis van onze Strategische Risico Analyse en in stakeholderdialogen verkregen inzichten in de behoeften en belangen van onze externe stakeholders en het publieke belang. Inzichten uit gesprekken en bijeenkomsten met externe stakeholders vormden de input voor een aantal interne workshops en sessies. Hierin is vervolgens een aantal thema's geclusterd en is er een keuze gemaakt in de titels en formuleringen van de definities van de thema's. De nieuwe set materiële thema's betreft een compactere lijst van 8 thema's met een duidelijke samenhang met de missie en visie en strategische pijlers en activiteiten van EBN.



De externe kwantitatieve toetsing van de materiële thema's en het opstellen van een materialiteitsmatrix vindt plaats in februari 2020. De resultaten worden niet meer meegenomen in dit jaarverslag van 2019 maar zijn onderdeel van een breder kwantitatief en kwalitatief stakeholderonderzoek om inzichten te verwerven voor het verder inrichten van EBN's permanente stakeholderdialoog. Met haar permanente

stakeholderdialoog beoogt EBN op planmatige en gestructureerde wijze met stakeholders in gesprek te blijven over de materiële en andere (beleids-)thema's van EBN.

Verschuivingen 2019

Hoe EBN stuurt op de materiële onderwerpen staat op pagina 73.

Wijziging 2019	Materieel thema 2018	Bijdrage door	Pagina
Actieve aanpak risico's 1. Stimuleren van veiligheid 2. Reduceren van emissies en lozingen	Veiligheid	5.3 Belangrijkste strategische risico's; 4.6.2 Duurzaamheid	54, 44
	Broeikasgassen in onze operaties	4.6.2 Duurzaamheid	44
Creëren van verbindende kracht 1. Faciliteren van geïnformeerde dialoog 2. Kennisontwikkeling en -deling 3. Verbinden van relevante stakeholders, intern en extern	Kennisdeling	4.2 Our Dutch Gas; 4.3 Return to Nature; 4.4 New Energy	34, 36, 39
	Transparantie	4.6.1 Stakeholdermanagement	43
	Talent aantrekken en ontwikkelen	4.6.3 De mensen van EBN	47
	Samenwerking	4.2 Our Dutch Gas; 4.3 Return to Nature; 4.4 New Energy	34, 36, 39
	Kennisontwikkeling & Innovatie	4.3 Return to Nature; 4.4 New Energy	36, 39
	Advies en beïnvloeding	3.1 Onze positie in de energieketen; 4.2 Our Dutch Gas	24, 34
	Draagvlak creëren voor onze werkzaamheden	5.3 Belangrijkste strategische risico's; 4.4 New Energy	54, 39
Versterken, versnellen en verbeteren van de Nederlandse aardwarmtesector	Aardwarmte	4.4 New Energy	39
Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	CO ₂ -afvang en -opslag (CCS)	4.3 Return to Nature	36
Financiële slagkracht en weerbaarheid in stand houden	Het creëren van economische waarde	4.5 Financiële resultaten; 8. Jaarrekening	41, 78
Stimuleren en versnellen exploratie en productie van Nederlands kleine velden gas	Aardgaswinning	4.2 Our Dutch Gas	34
Verantwoorde ontmanteling en waar mogelijk hergebruik van infrastructuur	Hergebruik en ontmanteling olie- en gasinfrastructuur	4.3 Return to Nature	36
Verkennen en ontwikkelen van energie-innovaties ten bate van systeemintegraties in de Nederlandse energietransitie	Nieuw thema, dekt de activiteiten onder strategische horizon 3	4.2 Our Dutch Gas; 4.3 Return to Nature; 4.4 New Energy	34, 36, 39

Onderwerpkeuze en definities

De referentietabel, Global Reporting Initiative (GRI) Standards content index, staat op pagina 153).

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 (zie pagina 75).

Sturing en rapportage

In de sturing op alle materiële aspecten die van invloed zijn op de strategie en het maatschappelijk beleid van EBN is de directie eindverantwoordelijk. De Director Strategy & Technology coördineert de totstandkoming van de strategische jaardoelstellingen en de langetermijndoelstellingen. De directie draagt gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het beleid en de prestaties. De raad van commissarissen toetst de strategische doelstellingen aan de strategie.

De jaardoelstellingen worden bepaald door de themateams en afdelingen zelf. Dit zijn de activiteiten die bijdragen aan de langetermijndoelstellingen van onze materiële thema's. In de leeswijzer op pagina 9 staat waar meer informatie te vinden is over de acties en resultaten van 2019. Twee voortgangbewakers monitoren de voortgang op de jaardoelstellingen en materiële onderwerpen. Zij interviewen elk thema-team en elke afdeling en rapporteren aan het directieteam. De directie evalueert en stuurt waar nodig bij. Ons duurzaamheidsbeleid en onze duurzaamheidsdoelstellingen zijn geïntegreerd in onze bedrijfsvoering en -strategie

en zijn gerelateerd aan de impact die wij willen realiseren met onze materiële onderwerpen.

Het nieuwe materiële thema 'creëren van verbindende kracht' is relevant voor alle afdelingen binnen EBN omdat alle medewerkers hieraan bijdragen met de wijze waarop zij uitvoering geven aan hun activiteiten.

De connectiviteitsmatrix op pagina 22 geeft inzicht in de koppeling van de materiële thema's gekoppeld aan onze strategische pijlers. Voor elk materieel thema zijn doelstellingen en een of meerdere KPI's vastgesteld en afgestemd met de betrokken afdelingen. Hoe wij op deze thema's sturen en evalueren staat vermeld in de GRI Standards content index (pagina 153). De impact die onze materiële thema's hebben op de maatschappij staat beschreven in paragraaf 2.8.

7.3 Transparantie

Vanwege het belang dat EBN en haar stakeholders hechten aan transparantie, hebben wij de ambitie om goed te scoren in de Transparantiebenchmark. EBN participeert aan dit tweejaarlijkse onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaglegging. In 2019 scoorde EBN met het jaarverslag over 2018 een score van 82,35 punten van de mogelijke 98 en eindigde landelijk als 7^e en in de sector als 3^e (het target was minimaal 7^e positie in de sector). In 2020 doet EBN met het verslag van 2019 mee aan het themajaar van de Transparantiebenchmark. EBN past

de GRI Standards (optie Core) toe en hanteert de herziene Nederlandse Corporate Governance Code.

Disclaimer

In dit verslag rapporteren we over inspanningen en realisatie van doelstellingen in 2019. Daarnaast geven we onze plannen en visie voor de toekomst weer. 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 duurzaamheidsinformatie (in de secties Voorwoord, Kerncijfers, Onze organisatie, Onze positie in de energieketen en Resultaten 2019) te beoordelen en hierover een assurance-rapport af te geven met een beperkte mate van zekerheid. Het assurance-rapport vindt u op pagina 133.

GRI Standards Content index

In bijlage 10.5 vindt u de GRI Standards Content Index.

Publicatiedatum jaarverslag 2019

Het jaarverslag van EBN over 2019 is gepubliceerd op 31 maart 2020.

7.4 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 op pagina 31 en in de Jaarrekening op pagina 78 leggen we hierover verantwoording af. De sociale prestaties betreffen primair EBN. In meer detail worden deze prestaties beschreven in de paragraaf 'De mensen van EBN' op pagina 47.



De milieuprestaties inzake emissies, energieverbruik, afval, lozingen en compliance betreffen voornamelijk onze olie- en gasdeelnemingen (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 die olie- en gasoperators in het kader van de 'Intentieverklaring uitvoering milieubeleid olie- en gaswinningsindustrie' van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat jaarlijks hebben opgesteld. De Nederlandse operators voegen de milieu- en energieprestaties toe in het zogeheten elektronisch Milieujaarverslag (eMJV). Deze data vormen de basis voor de prestaties, zoals gepresenteerd in dit verslag en het OPI-rapport 2018. In het OPI-rapport worden de operationele prestatie-indicatoren verwerkt, deze indicatoren worden door EBN uitgebreid met data uit het e-MJV. Aangezien de cijfers van 2019 nog niet bekend zijn tijdens dit schrijven zullen deze cijfers via het OPI-rapport naar verwachting in de zomer van 2020 gepubliceerd worden op de EBN-website.

7.5 Kaders

Alle beschreven prestaties volgen specifieke kaders. Zo is de relatie van bepaalde indicatoren met de jaarlijkse olie- en gasproductie 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 condensaat-productiecijfers 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 energieverbruik van booractiviteiten is niet meegenomen, de CO₂- en CH₄-emissies van booractiviteiten 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%) gepresenteerd, aangezien het niet relevant is hiervoor een EBN-deel te vermelden.

7.6 Meetmethoden materiële onderwerpen

Materieel onderwerp	Indicator/KPI	Methode van meten
Stimuleren van veiligheid	Aantal geo-energie investeringen die getoetst zijn op seismische risico's.	Aantal geo-energie investeringen die getoetst zijn op seismische risico's over 2019 wordt verkregen aan de hand van de genotuleerde directiebesluiten.
	Arbeidsongevallen die hebben geleid tot verzuim (uitgedrukt in Lost time Accidents of LTA) bij operators.	De indicator heeft betrekking op de arbeidsongevallen die plaatsvinden in de operaties waarin wij deelnemen als non-operating partner. Het aantal dagen verzuim over 2018 wordt gemeten vanaf de eerste dag dat het arbeidsongeval wordt gemeld.
Reduceren van emissies en lozingen	Procentuele wijziging van de CO ₂ eq-emissies per gewonnen kubieke meter in 2018 t.o.v. 2017 op basis van de conversiefactor voor de netwerkverliezen op basis van het IPCC Fourth Assessment Report 'Climate Change 2007'.	Nederlandse operators voeren hun milieu- en energieprestaties in het zogeheten Milieujaarverslag (eMJV) in. Deze cijfers worden in opdracht van EBN door RVO opgesteld zodat een overzicht van de EBN-deelnemingen kan worden gemaakt.
Financiële slagkracht en weerbaarheid in stand houden	Solvabiliteit	Het eigen vermogen wordt gedeeld door het totale balanstotaal. Beide gegevens zijn afkomstig uit de geconsolideerde balans van EBN.
	Netto liquiditeit (EUR mln)	Berekend aan de hand van de activa en passiva balansposten op 31 december 2019 uit de geconsolideerde balans van EBN. De eindstanden van de korte- en langetermijnschulden worden afgetrokken van de liquide middelen en de derivaten.
	Winst na belasting (EUR mln)	Deze wordt overgenomen uit de geconsolideerde winst-en-verliesrekening van EBN.
Faciliteren van geïnformeerde dialoog & Kennisontwikkeling en -deling	Update van de jaarlijkse infographic	Publicatie van infographic
	Aantal km SCAN-onderzoek, ten behoeve van geschiktheid winning aardwarmte, gereed (derden kunnen gebruikmaken van deze informatie)	Het aantal kilometer SCAN-onderzoek dat wordt gemeten op basis van de door de aannemer aangeleverde velddata. Deze data bevat ook de navigatiedata (van schot- en receiver punten). Op basis van de navigatiedata wordt vastgesteld wat de exacte lijnlengte is en wordt het aantal kilometers uitgevoerd seismisch onderzoek berekend.
Verbinden van medewerkers	Score Great Place to Work medewerkersonderzoek (de zogenaamde Trust Index)	Openbare rapportcijfers van het medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd door de Great Place to Work organisatie.

Materieel onderwerp	Indicator/KPI	Methode van meten
Stimuleren en versnellen exploratie en productie van Nederlands kleine velden gas	Aantal nieuwe aardgasputten geboord	Aantal nieuw geboorde aardgasputten in Nederland met deelname van EBN in enig jaar. Het totaalcijfer wordt geconsolideerd aan de hand van het aantal nieuwe productie-, exploratie- en evaluatieputten.
	Unit OPEX in EUR ct/m³ GE	Op basis van gegevens van operators worden de operationele kosten (of OPEX) berekend en afgezet tegen het aantal geproduceerde kubieke meters gas, gemeten in Groningenequivalent (GE).
	KV-Productie 100% miljard m³ TQ	Op basis van de meest recente gegevens van operators wordt de 100% veldproductie van de kleine velden (KV-productie) berekend, gemeten op basis van de in de sector gangbare meetstandaard (TQ).
	KV-Maturatie 100% miljard m³ TQ	Op basis van de meest recente gegevens van operators wordt de 100% veldmaturatie van de reserves van de kleine velden (KV-maturatie) berekend, gemeten op basis van de in de sector gangbare meetstandaard (TQ).
	Aantal aardgasopslagen	Aantal ondergrondse aardgasopslagen conform EBN's basisregistraties en administratie.
Versterken, versnellen en verbeteren van de Nederlandse aardwarmtesector	Aantal PJ ontwikkeld	In 2019 nam EBN geen deel aan een aardwarmteproject, zodoende is er ook geen meetmethode aanwezig. De meetmethode is in ontwikkeling en zal komend jaar worden opgenomen.
	Procentuele wijziging (t.o.v. 2017) kosten per geleverde GJ	In 2019 nam EBN geen deel aan een aardwarmteproject, zodoende is er ook geen meetmethode aanwezig. De meetmethode is in ontwikkeling en zal komend jaar worden opgenomen.
Verantwoorde ontmanteling en waar mogelijk hergebruik van infrastructuur	Aantal operationele gasbehandelingslocaties	Aantal op 31 december 2019 actieve gasbehandelingslocaties in Nederland met betrokkenheid van EBN wordt bepaald op basis van de meest recente gegevens van operators. Onder gasbehandelingslocaties verstaan wij het aantal onshore locaties dat offshore gas behandelt. EBN is deels eigenaar van deze gasbehandelingslocaties.
	Aantal hergebruikte sites (site blijft staan en krijgt andere invulling)	Aantal in 2019 hergebruikte sites in Nederland met betrokkenheid van EBN wordt bepaald op basis van de meest recente gegevens van operators.
	Aantal DSA's getekend	Aantal per 31-12-2019 getekende DS(M)A's. Een DSA is een overeenkomst waarin de vergunningshouders onderling afspreken hoe ze garanties stellen voor hun deel van de opruimverplichting in een bepaalde vergunning wanneer de resterende waarde van de assets lager is dan de verwachte opruimkosten. Een DSMA is een overeenkomst waarin de vergunninghouders en EBN afspraken maken over de monitoringrol van EBN.

Materieel onderwerp	Indicator/KPI	Methode van meten
	Aantal joint ontmantelingscampagnes opgenomen in operator WP&B's 2020	Op basis van de operator WP&B wordt vastgesteld of budget is ingeruimd voor een joint ontmantelingscampagne.
Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem	Hoeveelheid MT aan CO ₂ in opslag per jaar in Nederland en in projecten waarin EBN deelneemt	In 2019 was geen sprake van CO ₂ -opslag in de Nederlandse ondergrond, zodoende is er ook geen meetmethode aanwezig. De meetmethode is in ontwikkeling en zal komend jaar worden opgenomen.
	Aantal CCS-projecten naar FID gebracht	In 2019 zijn geen CCS-projecten naar FID gebracht, zodoende is er ook geen meetmethode aanwezig. De meetmethode is in ontwikkeling en zal komend jaar worden opgenomen.
	Aantal operationele energieopslag in een zoutcaverne	In 2019 was geen sprake van energieopslag in de Nederlandse ondergrond, zodoende is er ook geen meetmethode aanwezig. De meetmethode is in ontwikkeling en zal komend jaar worden opgenomen.
Verkennen en ontwikkelen van energie-innovaties ten bate van systeemintegraties in de Nederlandse energietransitie	Aantal ton geproduceerde extra blauwe waterstof waar EBN samen met partners in investeert	In 2019 heeft EBN geen blauwe waterstof geproduceerd, zodoende is er ook geen meetmethode aanwezig. De meetmethode is in ontwikkeling en zal komend jaar worden opgenomen.
	Aantal m ³ groene waterstof geproduceerd in projecten waar EBN in investeert	In 2019 heeft EBN geen groene waterstof geproduceerd, zodoende is er ook geen meetmethode aanwezig. De meetmethode is in ontwikkeling en zal komend jaar worden opgenomen.
	Aantal pilots voor wijkcentrale met waterstofbijstook	Vast te stellen door het aantal in 2019 getekende samenwerkingsovereenkomsten met partners voor een pilot betreffende wijkcentrale met waterstof bijstook op te tellen.
	Masterplan groen gas afronden	Publicatie masterplan groen gas.
	Aantal bcm groen gas	In 2019 heeft EBN geen groene waterstof geproduceerd, zodoende is er ook geen meetmethode aanwezig. De meetmethode is in ontwikkeling en zal komend jaar worden opgenomen.
	Aantal deelnames in joint ventures voor innovatie van groen gas	Vast te stellen door het aantal in 2019 getekende aandeelhoudersovereenkomsten voor deelname in een joint venture voor innovatie van groen gas op te tellen.
	Aantal deelnames aan regionale hubs voor groen gas	In 2019 heeft EBN geen groene waterstof geproduceerd, zodoende is er ook geen meetmethode aanwezig. De meetmethode is in ontwikkeling en zal komend jaar worden opgenomen.

8. Jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening en overzicht totaalresultaat

In EUR mln

	noot	2019	2018
omzet	2	2.194	2.671
overige baten	2	12	2
bedrijfslasten:			
heffingen		7	7
operationele kosten	3	1.264	1.350
bijzondere waardeverminderingen en/of terugdraaiing	4	-	- 155
afschrijvingen	4	586	430
bedrijfslasten		1.857	1.632
bedrijfsresultaat		349	1.041
financiële baten	5	60	64
financiële lasten	5	- 106	- 117
resultaat geassocieerde deelnemingen	6	29	29
resultaat voor belastingen		332	1.017
belastingen	7	- 76	- 253
winst boekjaar	8	256	764
overig niet-gerealiseerd totaalresultaat na belastingen		-	-
totaalresultaat boekjaar		256	764

Geconsolideerde balans voor winstbestemming

in EUR mln

ACTIVA	noot	31-12-2019	31-12-2018	PASSIVA	noot	31-12-2019	31-12-2018
Vaste activa				Eigen vermogen	14		
materiële vaste activa	9	2.480	2.552	aandelenkapitaal		128	128
deelnemingen en overige langlopende vorderingen	10	105	109	agioreserve		450	-
latente belastingvorderingen	7	40	30	ingehouden winst		197	151
derivaten	19	55	115			775	279
		2.680	2.806				
Vlottende activa				Langlopende schulden			
voorraden	11	30	28	opgenomen leningen	16	532	911
debiteuren en overige vorderingen	12	210	279	voorzieningen	15	3.993	3.186
belastingvorderingen	7	140	6	overige langlopende schulden	17	117	137
derivaten	19	98	12			4.642	4.234
liquide middelen	13	3.369	2.760				
		3.847	3.085	Kortlopende schulden			
				opgenomen leningen	16	467	380
				crediteuren	18	70	60
				voorzieningen	15	235	288
				overige	18	338	650
						1.110	1.378
Totaal		6.527	5.891	Totaal		6.527	5.891

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in EUR mln

	aandelen kapitaal	agioreserve	ingehouden winst	totaal eigen vermogen
stand per 1 januari 2018	128	-	89	217
winst boekjaar	-	-	764	764
overig niet-gerealiseerd totaalresultaat na belastingen	-	-	-	-
totaalresultaat boekjaar	-	-	764	764
dividend voorgaand jaar	-	-		
bijzondere winstuitkering	-	-	-702	-702
stand per 31 december 2018	128	-	151	279
winst boekjaar	-	-	256	256
overig niet-gerealiseerd totaalresultaat na belastingen	-	-	-	-
totaalresultaat boekjaar	-	-	256	256
bijzondere winstuitkering	-	-	- 210	- 210
kapitaalstorting in de agioreserve	-	450	-	450
stand per 31 december 2019	128	450	197	775

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In EUR mln

	noot	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten			
totaalresultaat boekjaar		256	764
herleiding naar netto kasstromen:			
- belastingen ten laste van resultaat gebracht	7	76	253
- afname/(toename) materiële vaste activa (exclusief investeringen)	21	299	470
- resultaat deelnemingen	6	- 29	- 29
- afname/(toename) in kortlopende vorderingen en voorraden	11, 12	67	105
- (afname)/toename schulden (exclusief leningen en schuld aan de Staat)	21	- 37	- 85
- mutatie voorzieningen	15	754	190
- ongerealiseerde financiële baten en lasten	21	23	25
betaalde interest		- 32	- 29
ontvangen interest		7	5
betaalde vennootschapsbelasting		- 221	- 190
		907	715
nettokasstroom uit operationele activiteiten		1.163	1.479

In EUR mln

	noot	2019	2018
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
investeringen materiële vaste activa (exclusief recht van gebruik asset)	9	- 220	- 181
ontvangen dividend deelnemingen	10	30	30
nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		- 190	- 151
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
betaalde bijzondere winstuitkeringen	14	- 52	- 613
aflossing obligatielening en kasgeldlening	16	- 328	- 76
ontvangen leningen	16	3	100
toename (afname) onderpand derivaten	16	13	17
nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		- 364	- 572
Mutatie liquide middelen		609	756
Stand liquide middelen per 1 januari		2.760	2.004
Stand liquide middelen per 31 december		3.369	2.760

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

(1) Algemeen

EBN B.V. is statutair gevestigd op de Daalsesingel 1, 3511 SV Utrecht, in Nederland. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 14026250. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2019 zijn opgenomen EBN B.V. en haar dochterondernemingen EBN Capital B.V. en EBN Aardwarmte B.V. (tezamen EBN genoemd). Alle aandelen van EBN B.V. worden gehouden door de Staat der Nederlanden (de ‘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. EBN participeert eveneens in ondergrondse gasopslagen en in transport- en gasbehandelingsinstallaties. Daarnaast neemt EBN, met het in 2019 verkregen mandaat van het Ministerie van EZK deel in aardwarmteprojecten.

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met *International Financial Reporting Standards* (IFRS) en uitspraken van het International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) zoals van kracht per 31 december 2019 en zoals aanvaard binnen de Europese

Unie en, voor zover van toepassing, met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstelling uit 2:402 Burgerlijk Wetboek.

De jaarrekening van EBN B.V. per 31 december 2019 is opge maakt door de directie en ondertekend door de directeur en 4 commissarissen op 6 maart 2020. De algemene vergadering is voornemens de jaarrekening op 25 maart 2020 vast te stellen.

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 jaarrekeningen van de dochterondernemingen worden 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 de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en overzicht totaalresul-

taat 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’) te Utrecht en EBN Aardwarmte B.V. (‘EBN Aardwarmte’) te Utrecht zijn de enige dochtermaatschappijen van EBN. EBN Capital (100% deelneming) participeert in verzamelleidingen voor gastransport (F3/A6 extensie-pijpleiding, K13-Den Helder pijpleiding, K13 extensie-pijpleiding, NGT-extensie en NOGAT) en in de Gasopslag Bergermeer. EBN Aardwarmte (100% deelneming) participeert in aardwarmteprojecten.

Samenwerkingsverbanden

EBN oefent haar activiteiten uit in samenwerkingsverbanden die in contractuele overeenkomsten (samenwerkingsovereenkomsten of ‘Joint Operating Agreement’) zijn geregeld. 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.

De belangrijkste gezamenlijke bedrijfsactiviteiten op basis van de boekwaarde van de materiële vaste activa per 31 december 2019 zijn als volgt:

Naam	Belang	Operator	Vestigingsplaats operator
Groningen	40%	NAM	Assen
JDA Unit	40%	NAM	Assen
Schoonebeek	40%	NAM	Assen
A&B Unit	47%	PETROGAS	Rijswijk
L05a	40%	NEPTUNE	Zoetermeer
Noord Friesland	40%	NAM	Assen
Bergermeer UGS	38%	TAQA	Alkmaar
K04b/K05a	50%	TOTAL	Den Haag
Q07/Q10a	40%	TULIP	Den Haag
L09	50%	NAM	Assen

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

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 vanaf de Noordzee.

EBN heeft samen met partners in 2019 twee nieuwe geothermie-ondernemingen opgericht: Warmtebron LEAN B.V. ('Warmtebron LEAN'; 40% deelname) te Bunnik en Geothermie Plukmade B.V. ('Geothermie Plukmade'; 30% deelname) te Breda. Daarnaast heeft EBN in 2019 een 30% belang verkregen in de geothermie-onderneming: Geocombinatie Leeuwarden B.V. ('Geocombinatie Leeuwarden') te Dokkum. Deze drie geothermie-deelnemingen hebben als hoofdactiviteit onderzoek en ontwikkeling van aardwarmte in respectievelijk Utrecht, Friesland en Noord-Brabant.

Voor het NGT-Extensie samenwerkingsverband heeft EBN geen gezamenlijke 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 12% belang NGT-Extensie volgens de 'equity'-methode verwerkt en als geassocieerde deelneming gepresenteerd. 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, baten en lasten 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 hier navolgende paragrafen worden de grondslagen toegelicht welke het management het belangrijkste 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 (zie noot 15).

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 2019 (PRMS). 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 'Materiële vaste activa' in noot 9).

Voorzieningen 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, compensatiemaatregelen en waarde-daling. De aannames die worden gebruikt voor de schatting voor deze voorziening zijn gebaseerd op reeds gedane uitkering, ervaring, statistische informatie en modellen en interne of externe onderzoeken en informatie van de operator. De uiteindelijke hoogte van de kosten is onder andere afhankelijk van de omvang van de schade en adviezen, taxatie van experts en/of bilaterale afspraken en kan dus afwijken van de huidige verwachte kosten (zie noot 15).

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 investeringen en aardbevinggerelateerde uitgaven en de disconteringsvoet. Toekomstige gebeurtenissen kunnen een invloed hebben

op deze voorspellingen en schattingen waardoor de realiseerbare waarden kunnen veranderen (zie noot 4).

(2) Grondslagen voor de waardering en winstbepaling

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

International Financial Reporting Standards (IFRS)

De gewijzigde IFRS 16 standaard is vanaf boekjaar 2019 verwerkt.

IFRS 16 introduceert een eenduidig, 'on-balance' verslaggevingsmodel voor lessees. Voor EBN, als lessee, resulteert dit in het activeren van het gebruiksrecht, wat het recht om onderliggende activa te gebruiken representeert en leaseverplichtingen welke de verplichting tot leasebetalingen representeert. EBN heeft IFRS 16 toegepast vanaf 1 januari 2019, met toepassing van de aangepaste retrospectieve benadering. Daarom is het cumulatieve effect van de invoering van IFRS 16 als een aanpassing in de openingsbalans op 1 januari 2019 verwerkt, zonder aanpassing van vergelijkende informatie. EBN heeft ervoor gekozen om niet gebruik te maken van de praktische mogelijkheid om de standaard alleen toe te passen op contracten die eerder werden geïdentificeerd als leaseovereenkomsten die op de datum van eerste toepassing IAS 17 en IFRIC 4 toepas-

sen, maar heeft een integrale nieuwe beoordeling van alle leasecontracten uitgevoerd.

De impact van deze nieuwe regeling per 1 januari 2019 is beperkt en betreft het opnemen van een ‘recht van gebruik’ asset van EUR 8 miljoen (zie noot 9) en een verplichting van EUR 8 miljoen en de reclassificatie in de winst-en-verliesrekening is minder dan EUR 1 miljoen per jaar tussen afschrijvingen en operationele kosten.

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:

- Amendments to References to the Conceptual Framework in IFRS Standards
- Amendments to IFRS 3 Business Combinations
- Amendments to IAS 1 and IAS 8: Definition of Material

EBN verwacht dat bovenstaande standaarden, aanpassingen van standaarden en interpretaties niet van toepassing zijn op EBN of beperkte gevolgen hebben voor de jaarrekening vanaf jaar van toepassing in 2020.

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 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 onvoorwaardelijk 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 overige ondergrondse 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.

Exploratief- en evaluatieactiva

Uitgaven voor onderstaande activiteiten worden geactiveerd als onderdeel van de exploratief- en evaluatieactiva in aanleg: acquisitie van opsporingsvergunningen, 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 3).

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 3 '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 bestaan vastomlijnde plannen 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 evaluatieboringen in aanleg en investeringen en boringen 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 opsporingsvergunningen – 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 en waarschijnlijke 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 2019.

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 hoofd-

transportleidingen 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 ('borrowing costs')

Financieringskosten van projecten worden geactiveerd. Het gehanteerde rentepercentage gedurende het boekjaar wordt gebaseerd op het gemiddelde rentepercentage voor de langlopende leningen van het 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 langetermijnvorderingen 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) en voor exploratie-en productieactiviteiten bedraagt deze 4,95% voor belastingen.

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, schattingonzekerheden en een sensitiviteits-analyse met betrekking tot bijzondere waardeverminderingen verwijzen wij naar noot 4.

Financiële instrumenten

Classificatie

Alle financiële activa worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten of reële waarde via de winst-en-verliesrekening. De classificatie is afhankelijk van het bedrijfsmodel dat EBN hanteert voor het houden van deze financiële activa en de karakteristieken van met de financiële activa gegenereerde kasstromen.

Verwerking bij eerste opname

Aankopen en verkopen van financiële instrumenten worden verantwoord op transactiedatum. EBN neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als EBN de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie, waarbij alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen. De verwerking bij eerste opname vindt plaats tegen reële waarde.

Financiële activa en verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs

Deze categorie financiële instrumenten omvat handelsdebiteuren en overige vorderingen, verstrekte leningen, opgenomen leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Deze financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Financiële activa en verplichtingen tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten

EBN houdt geen belangen die worden geclassificeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten.

Financiële activa en verplichtingen tegen reële waarde via de winst-en-verliesrekening

Binnen deze categorie houdt EBN enkel derivaten.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

EBN maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om het risico van wijzigingen in toekomstige kasstromen van periodiek te betalen rentes of risico's van vreemde valuta's af te dekken. Deze wijzigingen in kasstromen kunnen het gevolg zijn van ontwikkelingen in marktrente of marktkoersen van vreemde valuta's.

Waardering van derivaten vindt plaats tegen reële waarde. De reële waarde van rentederivaten wordt bepaald door middel van de discontering van de toekomstige kasstromen. De reële waarde van valutaderivaten wordt bepaald door middel van discontering van toekomstige kasstromen omgerekend tegen de marktkoersen. De discontering wordt bepaald op basis van de marktrente ultimo boekjaar. De kasstromen worden bepaald op basis van de contractueel overeengekomen rentevoeten, vervaldatum en nominale bedragen.

Derivaten worden onder de kortlopende, respectievelijk langlopende overige financiële activa geclassificeerd indien de reële waarde positief is en onder de kortlopende, respectievelijk langlopende financiële verplichtingen indien de reële waarde negatief is.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen

Eventuele bijzondere waardeverminderingsverliezen worden geïdentificeerd middels de generieke of gesimplificeerde methode. De generieke methode hanteert het volgende model:

- 12 maanden verwacht kredietverlies; of
- Levenslang verwachte kredietverliezen voor financiële activa wanneer het kredietrisico door omstandigheden significant stijgt. Hierbij worden alle verwachte kredietverliezen voor de levensduur van het actief verantwoord; of

- Levenslang verwachte kredietverliezen, waarbij rente wordt berekend over de netto vordering verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Het verwachte kredietverlies wordt bepaald op basis van een langdurig gemiddelde credit loss rating die is gebaseerd op een door credit rating agencies toegekend risicoprofiel.

De gesimplificeerde methode wordt toegepast op de debiteuren en vorderingen. Hierbij worden direct de levenslang verwachte kredietverliezen verantwoord, bepaald aan de hand van een historische reeks gemiddelde oninbare bedragen (op basis van historische incassogegevens).

Vorraden

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

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van EBN bestaat uit aandelenkapitaal, agio reserves en ingehouden winst. 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 tijds waarde 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 van infrastructuur 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 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, compensatiemaatregelen en waardedaling. De hoogte van deze voorziening is gebaseerd op reeds gedane uitkering, ervaring, statistische informatie en modellen, interne of externe onderzoeken en informatie van de operator.

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-pensioenregeling. 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, worden de toegezegd-pensioenregelingen verantwoord als toegezegde-bijdrage regelingen.

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 10 jaar de financiële positie verbetert en de dekkingsgraad weer boven 128% ligt. Een eventuele bijstelling van pensioenpremies (opslag) als gevolg van dit herstelplan wordt prospectief en binnen een beperkte bandbreedte toegepast.

De dekkingsgraad van ABP per 31 december 2019 bedraagt 97,8% uit (2018: 97,0%). De verwachte pensioenlast voor 2019 bedraagt EUR 2 miljoen.

Segmentatie

EBN past de grondslagen van IFRS 8 segmentatie niet toe omdat de Chief Operating Decision Maker (CODM) zijn beslissingen baseert op geconsolideerde informatie.

Voorwaardelijke activa en passiva

Voorwaardelijke activa en passiva worden niet in de balans opgenomen.

Omzet

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.

Voor haar ‘eigen’ contracten wordt het transport van aardgas gezien als onlosmakelijk verbonden met de levering van gas waardoor beide verplichtingen als één prestatieverplichting worden behandeld. Prijscorrecties achteraf en verrekening van meer/minder levering worden beschouwd als een variabele component. De transactieprijs is inclusief transportkosten (netto) en de omzet wordt netto gepresenteerd. De levering van aardgas kenmerkt zich door overdracht op specifieke momenten, derhalve worden de baten uit hoofde

van de verkoop van gas verantwoord op moment van levering aan de koper.

Overige baten

De overige baten zijn overheidssubsidies en worden opgenomen tegen de reële waarde als er redelijke zekerheid bestaat dat de subsidies worden ontvangen en dat aan alle daaraan verbonden voorwaarden is voldaan. Subsidies worden als overige baten verantwoord en toegerekend aan dezelfde periode waarin de gerelateerde kosten worden verantwoord.

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.

Waardering tegen reële waarde

EBN waardeert een aantal financiële instrumenten (zoals derivaten) per balansdatum tegen reële waarde. De reële waarden van de rentedragende verplichtingen worden toegelicht in noot 19. ‘Risicobeheer’. De reële waarde is de prijs die zou worden ontvangen indien het actief op de waarderingsdatum zou worden verkocht of die zou worden betaald om een verplichting over te dragen indien regelmatig transacties tussen marktdeelnemers zouden plaatsvinden. Bij een waardering tegen reële waarde wordt ervan uitgegaan

dat de transactie om het actief te verkopen of de verplichting over te dragen plaatsvindt:

- op de belangrijkste markt voor het actief of de verplichting; of, als die er niet is,
- op de voordeligste markt voor het actief of de verplichting.

De reële waarde van een actief of een verplichting wordt bepaald met behulp van de veronderstellingen waarvan marktdeelnemers zouden uitgaan bij het waarderen van het actief of de verplichting, in de veronderstelling dat marktdeelnemers in hun economisch belang handelen. Bij de waardering van een niet-financieel actief tegen reële waarde wordt rekening gehouden met het vermogen van een marktdeelnemer om economische voordelen te genereren door het actief maximaal en optimaal te gebruiken óf door het te verkopen aan een andere marktdeelnemer die het actief maximaal en optimaal zou gebruiken.

EBN gebruikt waarderingstechnieken die in de gegeven omstandigheden geëigend zijn en waarvoor voldoende gegevens beschikbaar zijn om de reële waarde te bepalen en waarbij zo veel mogelijk relevante waarneembare inputs en zo weinig mogelijk niet-waarneembare inputs worden gebruikt. Alle activa en verplichtingen ten aanzien waarvan de reële waarde wordt bepaald of in de jaarrekening wordt vermeld, worden in de navolgende reële waarde hiërarchie ingedeeld, op basis van de input van het laagste niveau dat significant is voor de gehele waardering:

- Niveau 1: De reële waarde is gelijk aan genoteerde prijzen in een actieve markt,
- Niveau 2: De reële waarde is gebaseerd op parameters die direct of indirect in de markt waarneembaar zijn,
- Niveau 3: De reële waarde is gebaseerd op parameters die niet in de markt waarneembaar zijn.

Voor activa en verplichtingen die op terugkerende basis in de jaarrekening worden opgenomen tegen reële waarde, stelt EBN aan het einde van iedere verslagperiode door herbeoordeling vast of er sprake is van wijzigingen in de niveau-indeling van de hiërarchie (op basis van de input van het laagste niveau dat significant is voor de gehele waardering).

Ten behoeve van de vermelding van reële waarden heeft EBN categorieën activa en verplichtingen vastgesteld op basis van aard, eigenschappen en risico's van de activa en verplichtingen en het niveau in de reële waarde hiërarchie zoals in het bovenstaande is toegelicht.

Resultaat geassocieerde deelnemingen

Het aandeel in het resultaat geassocieerde deelnemingen 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 'balans-methode'. Belastinglasten worden opgenomen in de winst boekjaar, behalve voor zover zij betrekking hebben op een post die rechtstreeks is opgenomen in overig niet gerealiseerd totaalresultaat.

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.

(1) Algemene informatie

Alle bedragen in deze toelichting zijn vermeld in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en-verliesrekening en het overzicht van het totaalresultaat

(2) Omzet en overige baten

De omzet van EBN komt uit één hoofdactiviteit in haar samenwerkingsverbanden, 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 12.

De omzet 2019 uit bedrijfsvoering bedroeg EUR 2.194 miljoen. Ten opzichte van 2018 is dit een daling van EUR 477 miljoen (-18%). Deze daling van de omzet werd veroorzaakt door lager verkocht volume (-13%) en door lagere prijzen (-5%). Onderstaande tabel laat de split van de omzet en overige baten naar de activiteiten zien:

In EUR mln

	2019	2018
omzet: winning van aardgas en olie	2.194	2.671
overige baten: subsidieopbrengsten	12	2
totaal	2.206	2.673

De subsidieopbrengsten hebben betrekking op het SCAN-project en bijdrages van de Europese Unie (CEF en Interreg) en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

(3) Operationele kosten

In EUR mln

	2019	2018
G&G kosten	12	12
afwaarderingen (niet succesvolle putten)	53	17
aardbeving gerelateerde kosten	678	736
productie-, transport- en overige kosten	521	585
totaal	1.264	1.350

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

De aardbevinggerelateerde kosten hebben betrekking op zowel feitelijk gemaakte kosten als dotaties aan de voorziening als gevolg van aardbevingen in de provincie Groningen. Zie voor nadere uitleg noot 15.

De afwaarderingen zijn hoger door niet succesvolle putten (zie noot 9: exploratie & evaluatie boringen en investeringen en boringen in aanleg) betreffende Hoogezand 1, Q1-Echo, P15-20, P8 Horizon West en J09 Alpha North.

De productie-, transport- en overige kosten bevatten ook de loonkosten van de operators vanuit de samenwerkingsovereenkomsten of ‘Joint Operating Agreements’.

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

In EUR mln

	2019	2018
bruto lonen	11	9
sociale lasten	1	1
pensioenlasten	2	2
overige kosten	1	1
totaal	15	13

Het gemiddeld aantal FTE’s over 2019 bedraagt 108,8 (2018: 88,7), waarvan 82,1 FTE werkzaam zijn in de thema’s en 26,7 FTE werkzaam zijn bij de ondersteunende afdelingen, allen werkzaam in Nederland.

(4) Bijzondere waardevermindering en/of terugdraaiing en afschrijvingen

De bijzondere waardevermindering en/of terugdraaiing en afschrijvingen kunnen als volgt worden gespecificeerd.

In EUR mln

	2019	2018
bijzondere waardeverminderingen	-	29
terugdraaien van bijzondere waardeverminderingen	-	- 184
totaal	-	- 155

De realiseerbare waarde wordt bepaald voor de kasstroom genererende eenheid waartoe de 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 bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Toekomstige kasstromen worden geschat op basis van de meest recente budgetten en prijsscenario’s. Voor de periodes na de beschikbare projecties worden kasstromen geëxtrapoleerd op basis van de verwachte inflatie. Bij de

bedrijfswaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belastingen, gebaseerd op de WACC (Weighted Average Cost of Capital). Voor exploratie- en productieactiviteiten bedraagt deze 4,95% voor belastingen.

Als gevolg van de versnelde insluiting van het Groningenveld heeft EBN analyses uitgevoerd ter identificatie van een bijzondere waardeverminderingen voor de gerelateerde assets van het Groningengasveld, de Asset Groningen. De toekomstige kasstromen zijn geschat op basis van de meest recente budgetten, prijsscenario's, verwachte winbare reserves, beschikbare gasopslagcapaciteit, productieprofielen, verwachte operationele en aardbevinggerelateerde kosten en de waarde van langetermijncontracten. Naar aanleiding van de uitgevoerde analyse is geen bijzondere waardevermindering geconstateerd, hierbij is de headroom van de Asset Groningen teruggelopen naar een minimum niveau. Daarnaast is uit analyses gebleken dat er geen (terugdraaiing van) een bijzondere waardevermindering heeft plaatsgevonden in 2019 (2018: voor 12 upstream gas kasstroom genererende eenheden die in eerdere jaren afgewaardeerd waren is een bijzondere waardevermindering teruggedraaid van EUR 184 miljoen en voor 1 midstream kasstroom genererende eenheid is een bijzondere waardevermindering verantwoord van EUR 29 miljoen). De headroom van de Asset Groningen kent sensitiviteit op zowel opbrengstprijzen als de vergoeding voor de aan het

Groningengasveld verbonden ondergrondse gasopslag; bij een combinatie van een prijsstijging van 10% in combinatie met continuïteit in de vergoedingen voor de gasopslagdiensten blijft de headroom positief, bij een combinatie van een prijsdaling van 10% en reductie van de vergoedingen voor de gasopslagdiensten wordt de headroom negatief (bijzondere waardevermindering van EUR 262 miljoen).

In EUR mln		
	2019	2018
afschrijving materiële vaste activa	586	430
totaal	586	430

De versnelde insluiting van het Groningenveld heeft geleidt tot minder winbare reserves in de toekomst, dit heeft geleid tot een toename van de afschrijvingskosten ten opzichte van 2018.

(5) Financiële baten en lasten

In EUR mln		
	2019	2018
rente­baten op derivaten	15	15
herwaarderingsbaten op derivaten	41	45
overige financiële baten	4	1
overige financiële baten	60	64
rentelasten op liquide middelen	- 7	- 8
rentelasten op opgenomen leningen	- 15	- 15
rentelasten op derivaten	- 19	- 21
koersverschillen op obligatieleningen	- 33	- 42
rentelast op contant gemaakte voorzieningen	- 28	- 30
overige financiële lasten	- 4	- 1
totaal financiële lasten	- 106	- 117
netto financieringslasten	- 46	- 53

De herwaarderingsbaten op derivaten en de koersverschillen op obligatieleningen betreft vooral de herwaarderingsresultaten op de langlopende leningen en de direct daaraan gerelateerde derivaten. In 2019 betreft dit per saldo een positief resultaat van EUR 5 miljoen (2018: EUR 3 miljoen positief), waarvan EUR 41 miljoen herwaarderingsbaten op derivaten en EUR 33 miljoen koersverschillen op overige financiële instrumenten. Dit saldo van het resultaat op

herwaarderingen van leningen en bijbehorende derivaten is vooral het gevolg van ontwikkelingen in de rentecurves van de CHF ten opzichte van de EUR. Zie noot 16 voor toelichting van de geldende rentepercentages.

(6) Resultaat geassocieerde deelnemingen

In EUR mln		
	2019	2018
GasTerra B.V.	14	14
NOGAT B.V.	13	12
NGT-Extensie	2	3
totaal	29	29

Zie noot 10 voor verdere details betreffende het resultaat geassocieerde deelnemingen.

(7) Belastingen

In EUR mln		
	2019	2018
acute belastingen lopend jaar	86	203
acute belasting	86	203
latente belastingen afkomstig van tijdelijke verschillen	- 9	43
effect toekomstige verlaging belasting tarief	- 1	7
latente belasting	- 10	50
totaal	76	253

De effectieve belastingdruk over 2019 bedraagt 22,9% (2018: 24,9%). De lagere effectieve belastingdruk in 2019 is onder andere het gevolg van het effect van de (toekomstige) aanpassing van de verlaging van het belastingtarief in 2021.

In EUR mln

	2019		2018	
	bedrag	%	bedrag	%
resultaat voor belasting	332		1.017	
belastingdruk o.b.v. Nederlandse belastingdruk	83	25,0	254	25,0
deelnemingsvrijstelling	- 6	- 1,8	- 8	- 0,8
effect wijziging belastingtarieven	- 1	- 0,3	7	0,7
totaal	76	22,9%	253	24,9%

Het saldo van latente belastingvorderingen en belastingverplichtingen nam met EUR 10 miljoen toe als gevolg van de volgende wijzigingen:

In EUR mln

	materiële vaste activa	voorzieningen	totaal
stand per 1 januari 2018	- 57	137	80
opgenomen in de winst-en-verliesrekening	34	- 77	- 43
effect toekomstige verlaging belasting tarief	4	- 11	- 7
stand per 31 december 2018	- 19	49	30
opgenomen in de winst-en-verliesrekening	- 64	73	9
effect toekomstige verlaging belasting tarief	8	- 7	1
stand per 31 december 2019	- 75	115	40

Onder de latente belastingvordering 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 latente belastingvordering heeft betrekking op de fiscale waardering van de voorzieningen en de latente belastingverplichting heeft betrekking op de fiscale waardering van de materiële vaste activa

De belastingvorderingen opgenomen onder de vlot-tende activa van EUR 140 miljoen (2018: 6 miljoen) stijgen vooral door de betaalde vennootschapsbelasting 2019 die gebaseerd was op de verwachte gebudgetteerde belastbare winst.

(8) Winst boekjaar

In 2019 resulteert een nettoresultaat uit doorlopende activiteiten van EUR 256 miljoen. Dat is EUR 508 miljoen (66%) lager dan over 2018.

Toelichting op de geconsolideerde balans

(9) Materiële vaste activa

In EUR mln

2019	productie, transport, opslag en overige	boringen	activering opruimkosten	exploratie en evaluatie boringen	investeringen en boringen in aanleg	Totaal
aanschafwaarde						
stand 1 januari	9.449	4.466	1.615	71	48	15.649
investeringen	96	62	-	34	35	227
aanpassing/herziening opruimkosten	-	-	340	-	-	340
verkoop, buitenbedrijfstellingen en overige mutaties	-352	-110	-	-45	-8	-515
stand 31 december	9.193	4.418	1.955	60	75	15.701
afschrijvingen en bijzondere waarverminderingen						
stand 1 januari	8.204	3.652	1.241	-	-	13.097
afschrijvingen	309	183	94	-	-	586
buitenbedrijfstellingen	-352	-110	-	-	-	-462
stand 31 december	8.161	3.725	1.335	-	-	13.221
boekwaarde 31 december	1.032	693	620	60	75	2.480

In EUR mln

2018	productie, transport, opslag en overige	boringen	activering opruimkosten	exploratie en evaluatie boringen	investeringen en boringen in aanleg	Totaal
aanschafwaarde						
stand 1 januari	9.370	4.365	1.793	86	49	15.663
investeringen	79	104	-	-1	2	184
aanpassing/herziening opruimkosten	-	-	-178	-	-	-178
verkoop, buitenbedrijfstellingen en overige mutaties	-	-3	-	-14	-3	-20
stand 31 december	9.449	4.466	1.615	71	48	15.649
afschrijvingen en bijzondere waarverminderingen						
stand 1 januari 2018	8.046	3.596	1.180	-	-	12.822
afschrijvingen	214	155	61	-	-	430
bijzondere waardeverminderingen en buitenbedrijfstellingen	29	-	-	-	-	29
terugdraaien van bijzondere waardeverminderingen	-85	-99	-	-	-	-184
stand 31 december	8.204	3.652	1.241	-	-	13.097
boekwaarde 31 december	1.245	814	374	71	48	2.552

De investeringen in 2019 van EUR 227 miljoen waren 24% hoger dan in 2018 (EUR 184 miljoen). De investeringen op land bedroegen EUR 33 miljoen (2018: EUR 42 miljoen). De investeringen op zee bedroegen EUR 194 miljoen (2018: EUR 142 miljoen). Het recht van gebruik asset (IFRS 16) met een boekwaarde van EUR 7 miljoen staat gepresenteerd onder de assetcategorie productie, transport, opslag en overige.

De toename in de activering van de geschatte opruimkosten van installaties bedroeg in 2019 EUR 340 miljoen (2018: afname EUR 178 miljoen). Voor een verdere toelichting zie noot 15.

In 2019 waren er geen terugdraaiingen van en/of bijzondere waardeverminderingen (2018: EUR 29 miljoen bijzondere waardevermindering en een terugdraaiing van een bijzondere waardevermindering van EUR 184 miljoen). Voor meer details wat betreft de (terugdraaiing) van de bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de grondslagen en noot 4.

In 2019 zijn we gestart met een review van assets in de activelijst die al buiten bedrijf zijn gesteld, dit heeft geleid tot een desinvestering van aanschafwaarde en cumulatieve afschrijvingen. De cumulatieve aanschafwaarde van de activa die reeds volledig zijn afgeschreven, maar nog wel in gebruik zijn, bedraagt EUR 861 miljoen (2018: EUR 1.383 miljoen).

(10) Deelnemingen en overige langlopende vorderingen

Onder deelnemingen verstaat EBN de deelneming van 40% in GasTerra, de 45% deelneming in NOGAT, de 12% deelneming in het NGT-Extensie samenwerkingsverband, de deelneming 40% in Warmtebron LEAN, de deelneming 30% in Geocombinatie Leeuwarden en de deelneming 30% in Geothermie Plukmade. De 3 geothermie-deelnemingen zijn nog in de opstartfase en hebben een beperkte omvang en zijn niet verder gespecificeerd.

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

in EUR mln

	GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	2019	GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	2018
stand per 1 januari	86	13	7	106	86	13	8	107
aandeel in resultaat	14	13	2	29	14	12	3	29
ontvangen dividend	- 14	- 13	- 3	-30	- 14	- 12	- 4	- 30
stand per 31 december	86	13	6	105	86	13	7	106

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

in EUR mln

		GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	2019	GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	2018
activa	kortlopend	1.325	38	-	1.363	1.951	31	-	1.984
	langlopend	7	46	49	102	9	50	57	114
passiva	kortlopend	1.083	31	-	1.114	1.744	29	-	1.773
	langlopend	33	25	-	58	-	24	-	25
netto-investering (100%)		216	28	49	293	216	28	57	301
aandeel EBN in geassocieerde deelnemingen		40,0%	45,0%	12,0%		40,0%	45,0%	12,0%	
boekwaarde belang in geassocieerde deelneming		86	13	6	105	86	13	7	106

in EUR mln

		GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	2019	GasTerra	NOGAT	NGT-Extensie	2018
netto omzet		8.832	56	32	8.920	11.153	47	45	11.246
nettoresultaat (100%)		36	28	18	82	36	26	28	90
overig niet-gerealiseerde resultaten (100%):		-	-	-	-	-	-	-	-
totaalresultaat		36	28	18	82	36	26	28	90
aandeel EBN in totaalresultaat		14	13	2	29	14	12	3	29

De overige langlopende vordering op een operator van EUR 3 miljoen uit 2018 (2019: EUR 0 miljoen) is volledig afgewikkeld.

(11) Voorraden

In EUR mln

	2019	2018
materiaal	23	22
condensaat en olie	7	6
totaal	30	28

(12) Debiteuren en overige vorderingen

In EUR mln

	2019	2018
vordering op geassocieerde deelneming	63	118
overige handelsdebiteuren	3	14
totaal handelsdebiteuren	66	132
overige vorderingen en transitoria	144	147
totaal	210	279

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

Onderstaande tabel geeft de ouderdom weer van de handelsdebiteuren (allen in Nederland), voor de olie- en gas-activiteiten is het percentage voor verwachte oninbaarheid (rekening houdend met toekomstgerichte informatie) 0%. Per balansdatum is de voorziening dubieuze debiteuren nihil.

olie en gas	matrix voorziening dubieuze debiteuren	binnen vervaltermijn	>30 dagen	31-60 dagen	>90 dagen
31 december 2019	Verwacht percentage oninbaarheid	0%	0%	0%	0%
	Bruto bedrag vorderingen olie en gas	66	-	-	-
	Voorziening dubieuze debiteuren	-	-	-	-
31 december 2018	Verwacht percentage oninbaarheid	0%	0%	0%	0%
	Bruto bedrag vorderingen olie en gas	132	-	-	-
	Voorziening dubieuze debiteuren	-	-	-	-

De reële waarde van de debiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde.

(13) Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit banksaldi van EUR 185 miljoen (2018: EUR 16 miljoen), bankdeposito's EUR 1.058 miljoen (2018: EUR 908 miljoen) en commercial paper EUR 2.126 miljoen (2018: EUR 1.836 miljoen).

(14) Eigen vermogen

In EUR mln

	2019	2018
stand per 1 januari	279	217
nettoresultaat	256	764
bijzondere winstuitkering	- 210	- 702
kapitaalstorting in de agioreserve	450	-
stand per 31 december	775	279

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijke, tevens geplaatste en volgestorte aandelenkapitaal bedraagt in 2019 EUR 128 miljoen (2018: EUR 128 miljoen) en bestaat uit 284.750 aandelen (2018: 284.750 aandelen) met elk een nominale waarde van EUR 450.

Ingehouden winst

De ingehouden winstreserve betreft het saldo van de in het verleden behaalde resultaten die niet uitgekeerd zijn aan de aandeelhouder. Op grond van artikel 20 lid 2 van de statu-

ten 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 210 miljoen bedraagt in 2019 de te verdelen netto winst EUR 46 miljoen.

De bijzondere winstuitkering voor 2019 van EUR 210 miljoen staat per 31 december 2019 nog EUR 20 miljoen als kortlopende schuld aan de Staat. Van de resterende EUR 190 miljoen bijzondere winstuitkering is EUR 52 miljoen cash betaald, is EUR 90 miljoen verrekend voor de Norg-vergoeding (betreft de vergoeding vanuit het interim-akkoord over de aanvullende inzet van Norg (aardgasopslag) voor de versnelde afbouw van het Groningenveld) en EUR 48 miljoen bijzondere winstuitkering is verrekend met de kapitaalstorting in de agioreserve.

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld de nettowinst zoals bedoeld in artikel 20.2 van de statuten van EBN als volgt te bestemmen: EUR 46 miljoen wordt toegevoegd aan

het eigen vermogen en over 2019 wordt geen dividend uitgekeerd.

Kapitaalstorting in de agioreserve

EBN's aandeelhouder, het Ministerie van Economische Zaken, heeft teneinde het eigen vermogen en de solvabiliteit van de vennootschap te versterken, besloten tot het doen van een kapitaalstorting in de agioreserve ter hoogte van EUR 450 miljoen. De kapitaalstorting in de agioreserve van EUR 450 miljoen is een non-cash item en verrekend met de te betalen bijzondere winstuitkering uit 2018 (EUR 402 miljoen) en EUR 48 miljoen vanuit de bijzondere winstuitkering 2019.

Het totaalresultaat over 2019 bedroeg EUR 899 per aandeel (2018: EUR 2.683 per aandeel). Dat is een daling van 66% ten opzichte van 2018.

(15) Voorzieningen

Het totaal van de voorzieningen is verhoogd met EUR 754 miljoen in 2019. Dit is het saldo van de volgende wijzigingen:

Naar verwachting is van de totale voorziening EUR 235 miljoen kortlopend (2018: EUR 288 miljoen).

In EUR mln

	opruimkosten	bodemdaling	aardbevingen	totaal
stand per 1 januari 2018	2.605	117	560	3.284
dotatie	16	56	387	459
onttrekking	- 41	- 8	- 48	- 97
vrijval	-	-	-6	-6
herziening	- 195	-	-	- 195
oprenten	31	-	-	31
reclassificatie	-	-	-	-2
stand per 31 december 2018	2.416	165	893	3.474
dotatie	22	8	536	566
onttrekking	- 29	- 3	- 119	- 151
vrijval	-		- 7	- 7
herziening	318		-	318
oprenten	28		-	28
stand per 31 december 2019	2.755	170	1.303	4.228

Voorziening opruimkosten

De voorziening opruimkosten omvat verplichtingen met een looptijd afhankelijk van de levensduur van de velden. De voorziening opruimkosten is gebaseerd op opgaven van de operators per 31 december 2019 en eigen analyses en wordt bepaald middels een schatting van de kosten op basis van het huidige prijspeil, rekening houdend met een inflatie van 1,6% (2018: 1,4%) en contant gemaakt met een nominale rente van 0,6% (2018: 1,5%). 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 1,2% gebruikt (2018: 1,2%).

De herziening van de voorziening opruimkosten wordt onder andere veroorzaakt door een aanpassing van de disconteringsvoet en inflatie (impact: EUR 303 miljoen). Daarnaast zijn de geschatte kosten voor het ontmantelen en opruimen van installaties geactualiseerd, wat heeft geleid tot een toename van de ingeschatte kosten en aangepaste inzichten over de tijdstippen van beëindiging van de productie.

Voorziening bodemdaling

De voorziening bodemdaling omvat eveneens verplichtingen met een looptijd afhankelijk van de levensduur van de velden. De commissie Bodemdaling is in 1984 geïnstalleerd als gevolg van een overeenkomst tussen de provincie Groningen, de Staat en de NAM met als doel het regelen van de vergoeding van schade als gevolg van de bodemdaling door gaswinning in de provincie Groningen.

Voorziening 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 betrekking op schadeherstel als gevolg van aardbevingen gerelateerd aan de productie tot en met balansdatum (inclusief de Remweg voorziening), bouwkundige versterkingen van gebouwen, versterking van de infrastructuur, compensatiemaatregelen en waardedaling. De voorziening voor kosten als gevolg van aardbevingen heeft naar verwachting een looptijd tot 2030.

Het deel van de voorziening voor schadeclaims is opgebouwd op basis van het aantal openstaande claims per 31 december 2019 zoals gespecificeerd door de TCMG en een schatting van de nog te verwachte claims op basis van historische informatie en interne modellen. Het verwachte gemiddelde uitkeringsbedrag is gebaseerd op historische data.

Het deel van de voorziening voor remweg is gebaseerd op de inschatting van mogelijke toekomstige claims die gerelateerd zijn aan de productie tot en met 31 december 2019. Hierbij is een inschatting gemaakt van de vertraging (remweg) tussen de productie en de aardbeving en een inschatting van de benodigde tijd voor het indienen van een claim.

Het deel van de voorziening voor versterken is gebaseerd op een inschatting van de kosten voor het aantal te versterken objecten. Op basis van het Akkoord op Hoofdlijnen uit 2018 heeft de Staat een onafhankelijk orgaan opgezet ten behoeve van de versterkingen. Naar aanleiding van het advies van de Mijnraad heeft de Nationaal Coördinator Groningen een plan van aanpak gepresenteerd (basis voor het aantal adressen). EBN heeft in 2019 een dotatie van EUR 404 miljoen gedaan aan de voorziening inzake versterken voor het uitbreiden van de scope van de versterkingsopgave (meer adressen in scope en daarnaast een toename van het gemiddelde bedrag per adres) en daarnaast een dotatie voor het Zorgakkoord.

Het deel van de voorziening voor compensatiemaatregelen inclusief waardedaling en compensatie voor immateriële schade en gederfd woongenot is gebaseerd op het verwachte aantal huishoudens dat recht heeft op de compensatie. De schatting van het verwachte compensatiebedrag is gebaseerd op interne en/of externe informatie. Op basis van het rapport Hammerstein van 14 november 2019 is de voorziening geactualiseerd op basis van de assumpties van Atlas van Gemeenten en de WOZ-waarde ontwikkeling van de woningen.

Gezien de bandbreedte van de verschillende scenario's die zouden kunnen leiden tot een mogelijk positief of negatief effect op het bedrag om de verplichtingen af te wikkelen, heeft EBN beoordeeld dat de voorziening zoals in de jaarrekening opgenomen de meest aannemelijke en onderbouwde uitkomst is op basis van de huidige beschikbare informatie.

(16) Opgenomen kortlopende en langlopende leningen

In EUR mln

	2019			2018		
	totaal	langlopend deel	kortlopend deel	totaal	langlopend deel	kortlopend deel
beursgenoteerde leningen	944	529	415	1.120	911	209
onderhandse leningen	3	3	-	-	-	-
totaal opgenomen leningen	947	532	415	1.120	911	209
kasgeldleningen	-	-	-	132	-	132
onderpand op derivaten	52	-	52	39	-	39
totaal	999	532	467	1.291	911	380

Op vier juli 2019 is 235 CHF miljoen afgelost. De tegenwaarde in euro's bedroeg 211 EUR miljoen, terwijl de bijbehorende derivaat net voor aflossing een (positieve) waarde vertegenwoordigde van 15 EUR miljoen. Per saldo heeft EBN op 4 juli 196 EUR miljoen afgelost. Er zijn geen zekerheden verstrekt over de opgenomen leningen. In de overeenkomsten van de obligatie 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 2018. Per ultimo 2019 is er, evenals ultimo 2018, geen commercial paper uitgegeven.

In 2019 is een leenfaciliteit met het Ministerie van EZK aangegaan voor een maximaal krediet van EUR 48 miljoen. Deze financiering is specifiek bestemd voor investeringen in

aardwarmteprojecten. Dit krediet zal in de komende jaren in tranches kunnen worden getrokken. Getrokken tranches worden door EBN doorgestort als kapitaalstortingen in de agioreserve van EBN Aardwarmte. In 2019 is een eerste tranche van EUR 3 miljoen getrokken en ontvangen. Er zijn ten behoeve van deze faciliteit geen zekerheden verstrekt en de betreffende overeenkomst kent geen financiële ratio-convenanten. Het vaste rentepercentage is 0% per jaar. Aflossing zal plaatsvinden in zes jaarlijkse tranches vanaf 2027.

De kasgeldleningen betreffen deposito's. Ultimo 2019 staan er geen kasgeldleningen uit. Ultimo 2018 waren deze kasgeldleningen voor EUR 100 miljoen geplaatst door derden en voor EUR 32 miljoen door GasTerra. De deposito's van

GasTerra zijn gebaseerd op 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 overeengekomen en bij een 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 afgesloten 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 bedrijfsdoel-einden op te nemen. Vanaf de start 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 opgeno-men die het stellen van zekerheden beperken. In zowel 2016 als 2017 is er van een optie tot verlenging gebruik gemaakt en is de faciliteit met tweemaal een jaar ver-lengd, tot augustus 2022. Er resteren geen verdere verlen-gingsopties.

De langlopende leningen, inclusief de leningen met verval-datum binnen 1 jaar, zijn als volgt samengesteld:

Het verschil in de bedragen van uitstaande langlopende leningen ultimo 2019 ten opzichte van ultimo 2018 betreft koersverschillen, die zijn verwerkt in de verlies-en-winstre-kening, als koersverschillen op overige financiële instru-menten onder financiële baten en lasten (zie noot 5). Voor overzicht geschatte reële waarde zie noot 19.

Door het afsluiten van derivaten voor deze leningen is het valuta- en renterisico via een economische hedge afgedekt. Het gemiddelde interestpercentage van alle per jaareinde uitstaande langlopende leningen, inclusief de effecten van de cross currency interest rate swaps, is 2,18% (2018: 2,12%).

Met uitzondering van de aan de 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 2019 heeft 29% (ultimo 2018: 25%) van de leningen na afdekking door middel van cross cur-rency interest rate swaps een variabel rentepercentage.

De volgende tabel geeft een overzicht van de opgenomen onderhandse lening en beursgenoteerde obligatieleningen, gerangschikt op vervaldatum.

In EUR mln

					2019	2018
CHF	325 mln	2,125%	beursgenoteerde lening	2010/2020	300	289
CHF	125 mln	2,125%	beursgenoteerde lening	2010/2020	115	111
CHF	150 mln	1,625%	beursgenoteerde lening	2011/2023	138	133
CHF	235 mln	0,625%	beursgenoteerde lening	2012/2019	-	209
CHF	125 mln	1,125%	beursgenoteerde lening	2012/2024	115	111
CHF	175 mln	0,500%	beursgenoteerde lening	2014/2022	161	156
CHF	125 mln	0,875%	beursgenoteerde lening	2014/2026	115	111
EUR	48 mln	0,000%	onderhandse lening	2019/2032	3	-
					947	1.120

In EUR mln

	2019	2018
binnen 1 jaar	415	209
binnen 1 tot 2 jaar	-	400
binnen 2 tot 3 jaar	161	-
binnen 3 tot 4 jaar	138	156
binnen 4 tot 5 jaar	115	133
na 5 jaar	118	222
totaal	947	1.120

Van het totaal van deze opgenomen leningen heeft 39% een resterende looptijd langer dan 3 jaar. De leningen met vervaldatum binnen 1 jaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

(17) Overige langlopende schulden

De overige langlopende schuld betreft enerzijds de langlopende leaseverplichting voor het ‘recht van gebruik asset’ (IFRS 16) voor een bedrag van EUR 7 miljoen en anderzijds de reservering voor de betalingen voor Nationaal Programma Groningen volgend uit de overeenkomst tussen de Staat en de NAM en is opgenomen onder de langlopende schulden voor EUR 110 miljoen (2018: EUR 137 miljoen). Onder de kortlopende schulden is EUR 30 miljoen verantwoord (2018: EUR 60 miljoen) .

(18) Crediteuren en overige kortlopende schulden

Handelscrediteuren van EUR 70 miljoen (2018: EUR 60 miljoen) betreffen te betalen joint interest billings van operators voor de maand december.

De overige kortlopende schulden bestaan uit:

In EUR mln

	2019	2018
schuld aan de Staat	110	402
schulden inzake rente	17	19
overige schulden	211	229
totaal	338	650

Onder de schuld aan de Staat is een vooruit ontvangen bedrag van EUR 90 miljoen betreffende de vergoeding vanuit het interim-akkoord over de aanvullende inzet van Norg voor de versnelde afbouw van het Groningenveld opgenomen evenals de nog te betalen bijzondere winstuitkering over 2019 van EUR 20 miljoen.

De overige schulden bevat onder meer de kortlopende schuld van EUR 30 miljoen inzake Nationaal Programma Groningen, EUR 35 miljoen vooruitontvangen subsidies en EUR 98 miljoen reserveringen voor operators.

Beleid om financiële risico’s te beheersen

(19) Risicobeheer

Algemeen

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 vooral 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 gere-nommeerde en kredietwaardige banken gecommitteerde kredietfaciliteit voor een bedrag van EUR 400 miljoen. Voor nadere informatie hierover wordt verwezen naar noot 16. Hierdoor kan zo nodig snel voldoende kortlopende financie-ring worden aangetrokken. Bij het bepalen van de looptijd van eventuele nieuwe langlopende leningen wordt er naar gestreefd om concentratie van aflossingen in een bepaald toekomstig jaar te voorkomen en het aflossingsprofiel aldus te spreiden.

Door de kapitaalstorting in de agioreserve van EUR 450 mil-joen is het eigen vermogen verhoogd en is de solvabiliteit gestegen van 5% naar 12%. Hiermee is een grotere buffer gecreëerd om eventuele toekomstige tegenvallers op te kunnen vangen.

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

In EUR mln

	Opgenomen leningen	Netto rente-betalingen leningen & derivaten	2019 Betaling bij aflossing	Kasstroom derivaten	2019 Totale cash out
binnen 1 jaar	467	-17	-467	98	-386
binnen 1 tot 2 jaar	-	-6	-	-	-6
binnen 2 tot 3 jaar	161	-6	-161	17	-150
binnen 3 tot 4 jaar	138	-7	-138	14	-131
binnen 4 tot 5 jaar	115	-2	-115	12	-107
na 5 jaar	118	-	-118	12	-106
Totaal	999	-38	-999	153	-886

In EUR mln

	Opgenomen leningen	Netto rente-betalingen leningen & derivaten	2018 Betaling bij aflossing	Kasstroom derivaten	2018 Totale cash out
binnen 1 jaar	380	-21	-380	13	-388
binnen 1 tot 2 jaar	400	-17	-400	84	-333
binnen 2 tot 3 jaar	-	-7	-	-	-7
binnen 3 tot 4 jaar	156	-7	-155	11	-151
binnen 4 tot 5 jaar	133	-7	-133	8	-132
na 5 jaar	222	-2	-222	14	-210
Totaal	1.291	-61	-1.290	130	1.221

Naast bovengenoemde kasstromen uit hoofde van leningen en daaraan gekoppelde derivaten zullen er kasstromen 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 hoge liquiditeitspositie en marktwaares van derivaten zou een te grote concentratie van gelden bij een te beperkt aantal wederpartijen een significant kredietrisico voor EBN betekenen. Het beleid is er daarom op gericht dit risico te beperken door uitsluitend zaken te doen met wederpartijen met een hoge kredietwaardigheid en 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 (kortlopende) obligaties (inclusief commercial paper) tezamen met de marktwaaarde 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 credit

rating van respectievelijk Moody's, Standard & Poor's en Fitch én een minimale langetermijn credit rating van A2 van Moody's en A van Standard & Poor's en Fitch. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om, onder aanvullende voorwaarden, gelden te plaatsen bij geheel publieke bedrijven die een lange- en kortetermijn credit rating hebben die een niveau lager is dan het bovenstaand weergegeven niveau.

Voor geldmarktfondsen geldt een minimale credit rating van Aaa van Moody's en AAA van Standard & Poor's en Fitch en EBN's participatie per geldmarktfonds is 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 langetermijn 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 overeengekomen onderpand te storten indien een derivatenpositie een substantiële waarde heeft, ter verkleining van het wederpartijrisico.

Er zijn in 2019, evenals in 2018, geen kredietverliezen op financiële instrumenten opgetreden.

Met uitzondering van één bank zijn met alle banken, waarmee lopende derivaten zijn afgesloten, Credit Support Annexes (CSA's) afgesloten. Ten aanzien van cross currency interest rate swaps met een nominale waarde van EUR 583 miljoen (CHF 725 miljoen) zijn er CSA's overeengekomen met de betreffende wederpartijen. Uit dien hoofde is er ultimo 2019 per saldo voor EUR 52 miljoen aan onderpand door banken bij EBN geplaatst (ultimo 2018: EUR 39 miljoen). Het onderpand op derivaten betreft gelden gestort door banken ter grootte van het verschil tussen de marktwaaarde 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 2019 bedraagt EUR 100 miljoen (bestaande uit EUR 152 miljoen marktwaaarde derivaten minus EUR 52 miljoen onderpand).

Bij de waardering van de derivaten wordt rekening gehouden met het kredietrisico op wederpartijen in het geval van een positieve marktwaaarde en met het kredietrisico voor de banken op EBN bij een negatieve marktwaaarde. Bij een positieve dan wel negatieve marktwaaarde van het totaal van derivaten per tegenpartij (IFRS 13.48 portfolio exception) wordt een Credit Valuation Adjustment (CVA) respectievelijk een Debit Valuation Adjustment (DVA) in de waardering meege-

nomen. 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 2019 met EUR 0,6 miljoen verlaagd (de verlaging in 2018 was: EUR 1,8 miljoen).

Kredietrisico op vorderingen

Het kredietrisico op vorderingen uit verkopen is laag. EBN verkoopt hoofdzakelijk aan zeer kredietwaardige tegenpartijen. 33 % van de vorderingen is op GasTerra (langetermijn credit rating Standard & Poor’s AA+) en 66 % van de vorderingen is op NAM (Joint Venture Shell en ExxonMobil). In 2018 was dit respectievelijk 55% en 44%. 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 renterisicobeleid 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 2019 kent 29% (2018: 25%) van de leningen na afdekking een variabel rentepercentage.

In onderstaande tabel is de rentegevoeligheid van de financiële instrumenten weergegeven op het eigen vermogen en het resultaat. De analyse van de gevoeligheid van opgeno-

men leningen en daaraan gekoppelde financiële derivaten voor rentebewegingen gaat uit van een onmiddellijke verandering van 1%-punt in de rentetarieven ten opzichte van

In EUR mln

2019	boekwaarde	reële waarde	effect verandering rente +1%	effect verandering rente -1%
liquide middelen	3.369	3.369	-	-
vorderingen	210	210	-	-
kortlopende leningen	- 467	- 471	-	-
overige kortlopende schulden	- 525	- 525	-	-
langlopende leningen	- 532	- 560	-	-
cross currency swaps gebruikt voor langlopende leningen	55	55	- 13	13
cross currency swaps gebruikt voor kortlopende leningen	98	98	-	-
totaal	2.208	2.176	- 13	13

In EUR mln

2018	boekwaarde	reële waarde	effect verandering rente +1%	effect verandering rente -1%
liquide middelen	2.760	2.760	-	-
vorderingen	279	279	-	-
kortlopende leningen	- 380	- 381	-	-
overige kortlopende schulden	- 847	- 847	-	-
langlopende leningen	- 911	- 953	-	-
cross currency swaps gebruikt voor langlopende leningen	115	115	- 17	18
cross currency swaps gebruikt voor kortlopende leningen	12	12	- 1	1
totaal	1.028	985	- 18	19

het niveau op 31 december 2019. 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 13 miljoen uitgaande van de portefeuille aan financiële instrumenten per 31 december 2019. Een toename van de rentetarieven met 1%-punt zou resulteren in een stijging van de netto-financieringslasten van naar schatting EUR 13 miljoen. Deze effecten zullen hoofdzakelijk ontstaan omdat de door een renteverandering veroorzaakte verandering in de marktwaarde van de derivaten rechtstreeks wordt verantwoord in het resultaat.

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 valutatransacties, valutatermijntransacties alsmede valuta-swaps. EBN dekt valutarisico's die voortvloeien uit verkopen en inkopen, volledig af op het moment waarop de handelsvorderingen of handelsverplichtingen zich manifesteren. Verwachte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden worden niet afgedekt. Ultimo 2019 waren er twee uitstaande DKK posities ter grootte

van DKK 1.342 miljoen (ultimo 2018 een USD vordering van 0,5 miljoen) die is afgedekt door middel van een valuta-termijntransactie. 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 2019 waren er geen lopende valutatermijncontracten die gerelateerd zijn aan in vreemde valuta uitgegeven kortlopende leningen (ultimo 2018: nihil).

Valutarisico's op langlopende leningen in vreemde valuta zijn afgedekt met cross currency interest rate swaps (zie noot 19).

In onderstaande tabel is de gevoeligheid van de financiële instrumenten voor valutakoersveranderingen weergegeven 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 2019, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden. Een verandering van +10% houdt in dat de vreemde valuta sterker wordt ten opzichte van de euro. Een verandering van -10% betekent een verzwakking van de vreemde valuta ten opzichte van de euro.

Reële waarde van financiële instrumenten

Derivaten die 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:

In EUR mln				
2019	boekwaarde	reële waarde	effect verandering valutakoers +10%	effect verandering valutakoers -10%
liquide middelen	3.369	3.369	-	-
vorderingen	210	210	-	-
kortlopende leningen	- 467	- 471	- 47	39
overige kortlopende schulden	- 525	- 525	-	-
langlopende leningen	- 532	- 560	- 63	51
cross currency swaps gebruikt voor langlopende leningen	55	55	63	- 51
cross currency swaps gebruikt voor kortlopende leningen	98	98	47	- 39
totaal	2.208	2.176	-	-
In EUR mln				
2018	boekwaarde	reële waarde	effect verandering valutakoers +10%	effect verandering valutakoers -10%
liquide middelen	2.760	2.760	-	-
vorderingen	279	279	-	-
kortlopende leningen	- 380	- 381	- 23	19
overige kortlopende schulden	- 847	- 847	-	-
langlopende leningen	- 911	- 953	- 107	88
cross currency swaps gebruikt voor langlopende leningen	115	115	107	- 88
cross currency swaps gebruikt voor kortlopende leningen	12	12	23	- 19
totaal	1.028	985	-	-

In EUR mln

	31 december 2019		31 december 2018	
	boekwaarde	reële waarde	boekwaarde	reële waarde
activa				
kortlopende vorderingen	210	210	279	279
financiële derivaten lang	55	55	115	115
financiële derivaten kort	98	98	12	12
liquide middelen	3.369	3.369	2.760	2.760
passiva				
beursgenoteerde langlopende leningen	529	560	911	953
overige langlopende leningen	3	3	-	-
financiële derivaten lang	-	-	-	-
beursgenoteerde kortlopende leningen	415	419	209	210
overige kortlopende leningen	52	52	171	171
overige kortlopende en langlopende schulden	525	525	847	847

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 2019 zijn de waarderingstechnieken niet aangepast.

De reële waarde van de langlopende leningen bedraagt per 31 december 2019 EUR 560 miljoen (2018: EUR 953 miljoen). De waardering is conform niveau 1 (evenals in 2018). De boekwaarde van voornoemde langlopende leningen bedraagt EUR 529 miljoen (2018: EUR 911 miljoen). De langlopende leningen in vreemde valuta worden opgenomen tegen de ‘mid-market’ koersen, zoals gepubliceerd door Reuters. De bijbehorende derivaten worden opgenomen tegen marktwaarde. Als gevolg hiervan kunnen door schommelingen in markttrenteniveaus van de verschillende valuta’s ten opzichte van elkaar tijdelijke ongerealiseerde resultaten in de resultatenrekening ontstaan.

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

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

In EUR mln

financiële derivaten in relatie tot opgenomen leningen	activa	passiva	totaal
cross currency interest rate swaps	153	-	153
valutatermijncontracten	-	-	-
Stand per 31 december 2019	153	-	153
cross currency interest rate swaps	127	-	127
valutatermijncontracten	-	-	-
Stand per 31 december 2018	127	-	127

Marktprijsrisico

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 marktprijsfluctuaties 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

(20) 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 2019 bedragen EUR 445 miljoen (2018: EUR 426 miljoen), waarbij deze verplichtingen grotendeels binnen 1 jaar opeisbaar zijn.

Voorts bedraagt EBN's (in-)directe aandeel in de bewezen en waarschijnlijke gasreserves van velden waarin EBN participeert per 31 december 2019 61 miljard Nm³ GE (2018: 83 miljard Nm³ GE). Als gevolg van het besluit van minister Wiebes om het productievolume voor Groningen te verlagen en uiterlijk 2022 te stoppen met de winning van aardgas uit het Groningenveld is een deel van de bewezen en waarschijnlijke gasreserves afgeboekt (zie noot 4). Met de afbouw van het Groningenveld komt ook de kernactiviteit van GasTerra, het verkoopkantoor van Groningengas, op termijn te vervallen. GasTerra heeft een afbouwplan opgesteld met als uitgangspunt dat GasTerra ook de komende jaren kan blijven bijdragen aan een verantwoorde afbouw van de gaswinning uit het

Groningenveld en bovendien aan haar langetermijnverplichtingen kan voldoen.

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 de toekomstige resultaten 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 de door gaswinning veroorzaakte aardbevingen in Groningen, zijn toekomstige verplichtingen ontstaan. Deze verplichtingen hebben vooral betrekking op schadeherstel, preventieve versteviging van gebouwen en infrastructuur, 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, compensatiemaatregelen, waardedaling en schadevergoeding voor immateriële schade en gederfd woongenoot (zie noot 15). 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 wordt 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.

In 2018 bestond een huurverplichting tot 2030 voor het vestigingsadres van de vennootschap aan de Daalsesingel 1 te Utrecht van EUR 11 miljoen. Deze niet uit de balans blijkende verplichting van 2018 is door de introductie van IFRS 16 in 2019 opgenomen in de balans onder de overige langlopende verplichtingen (noot 17).

(21) 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.

Toelichting bij de mutatie materiële vaste activa (exclusief investeringen):

In EUR mln				
	noot	2019	2018	Delta
Balans (afname) / toename				
materiële vaste activa	9	2.480	2.552	72
exclusief investeringen	9			227
totaal				299

Toelichting bij de mutatie van kasstromen bij de schulden (exclusief leningen en schuld aan de Staat):

In EUR mln				
	noot	2019	2018	Delta
Balans (afname) / toename				
overige langlopende schulden	17	117	137	- 20
crediteuren	18	70	60	10
overige	18	338	650	- 312
totaal				- 322
Exclusief non-cash items				
recht van gebruik verplichting		- 7	-	- 7
schuld aan de Staat	18	- 110	- 402	292
totaal				285
totaal				- 37

In EUR mln

	lange termijn	korte termijn	liquide middelen & derivaten	netto schuld
Netto schuld				
1 januari 2018	1.078	130	- 2.086	- 878
kasstromen	-	-	- 756	- 756
overige wijzigingen	- 167	250	- 45	38
Netto schuld ultimo 2018	911	380	- 2.887	- 1.596
kasstromen	-	-	- 594	- 594
overige wijzigingen	- 379	87	- 41	- 333
Netto schuld ultimo 2019	532	467	- 3.522	- 2.523

Toelichting ongerealiseerde financiële baten en lasten:

In EUR mln

	noot	2019	2018
herwaarderingsbaten op derivaten	5	41	45
koersverschillen op obligatieleningen	5	- 33	- 42
overige financiële baten en lasten		15	22
totaal		23	25

(22) Verbonden partijen

GasTerra en EBN zijn verbonden partijen. EBN heeft 56 actieve (2018: 57) gasverkoopcontracten met GasTerra. Van de omzet van EUR 2.194 miljoen is EUR 651 miljoen gerealiseerd via GasTerra (2018: EUR 1.205). Onder de vorderingen in 2019 is uit hoofde van leveringen aan GasTerra een bedrag opgenomen van EUR 63 miljoen (2018: EUR 118 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 plaat-

sen. 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 16.

De Staat als aandeelhouder is als een verbonden partij aan te merken. De heffingen, vennootschapsbelasting, Norg vergoeding (de vergoeding vanuit het interim-akkoord over de aanvullende inzet van Norg voor de versnelde afbouw) en uitkeringen van het resultaat na belastingen worden afgedragen aan de Staat. Hierbij wordt verwezen naar noot 7, 14 en 18 in de jaarrekening. Daarnaast heeft EBN een lening volgens marktconforme condities van haar aandeelhouder ontvangen (zie noot 16).

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 condities.

Geothermie Plukmade, Geocombinatie Leeuwarden en Warmtebron LEAN, ondernemingen in opstart, zijn eveneens verbonden partijen. EBN heeft in 2019 anders dan een storting in het aandelenkapitaal geen transacties met deze verbonden partijen verricht.

(23) Key management

De totale last ter zake van bezoldiging, pensioenen en overige loonkosten van het key management (3 directie-teamleden, waarvan 1 bestuurder, en 5 commissarissen) bedraagt per 31 december 2019 EUR 1,0 miljoen (2018: EUR 0,9 miljoen; 4 directieteamleden en 5 commissarissen). De totale loonkosten van de directieteamleden wordt in onderstaande tabel gespecificeerd. Per 28 april 2019 heeft de heer Boekelman de directie verlaten en heeft Cees den Ouden deze rol ad-interim overgenomen van 28 april 2019 tot en met 14 oktober 2019. Vanaf 14 oktober 2019 is Bas Brouwer Director Finance. De beloning van deze 3 personen is meegenomen in de totale loonkosten van directieteam-leden. De periodieke beloningen zijn inclusief compensatie van de aftopping van de opbouw van pensioen.

In EUR

	2019	2018
periodiek betaalde beloningen en overige kosten	858.671	769.575
pensioen	50.430	52.306
totaal	909.101	821.881

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

In EUR

	2019	2018
Mr. H.M.C.M. van Oorschot (tot en met 22 maart 2018)	-	5.521
Ir. J.G. Huijskes	24.500	23.486
Prof. Mr. E.M. Kneppers-Heijnert	20.000	20.000
Drs. W.S. de Vries	20.000	20.000
Ir. D.M. Samsom (vanaf 22 maart 2018 tot en met 31 oktober 2019)	16.667	15.493
Mr. J.W. Weck	20.000	20.000
totaal	101.167	104.500

In 2019 heeft de volgende wijziging plaatsgevonden. Per 31 oktober 2019 is de heer Samsom afgetreden als commissaris. Er is nog geen opvolger benoemd. Naast hun bruto bezoldiging ontvangt elk commissaris een onkostenvergoeding van EUR 2.400 per jaar.

(24) Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest.

Utrecht, 6 maart 2020

Directie	Raad van Commissarissen
Ir. J.W. van Hoogstraten	Ir. J.G. Huijskes
	Prof. Mr. E.M. Kneppers-Heijnert
	Drs. W.S. de Vries
	Mr. J.W. Weck

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In EUR mln

	2019	2018
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	36	20
Overige resultaten, na belastingen	220	744
totaal	256	764

Enkelvoudige balans per 31 december 2019

In EUR mln

ACTIVA			noot	31-12-2019	31-12-2018	PASSIVA			noot	31-12-2019	31-12-2018
Vaste activa						Eigen vermogen			B		
materiële vaste activa			9	2.355	2.426	aandelenkapitaal				128	128
deelnemingen en overige vaste activa			A	284	364	agioreserve				450	-
latente belastingvorderingen			7	40	30	ingehouden winst				197	151
				2.679	2.820					775	279
Vlottende activa						Voorzieningen					
voorraden			11	29	27	voorzieningen			15	4.167	3.413
debiteuren en overige vorderingen			12	215	267					4.167	3.413
belastingvorderingen			7	140	6	Langlopende schulden					
derivaten			19	98	12	opgenomen leningen			16	532	911
liquide middelen			13	3.276	2.661	overige langlopende schulden			17	117	138
				3.758	2.973					649	4.234
						Kortlopende schulden					
						opgenomen leningen			16	467	380
						crediteuren			18	70	60
						overige			18	309	612
										846	1.280
Totaal				6.437	5.793	Totaal				6.437	5.793

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. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstelling uit 2:402, Burgerlijk Wetboek.

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 groepsmaatschappijen gewaardeerd op basis van de netto-vermogenswaarde en geassocieerde deelnemingen op basis van de equity methode.

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 85 tot en met 92.

A) Deelnemingen en overige vaste activa

Deelnemingen en overige vaste activa bestaan naast de derivaten van EUR 55 miljoen (voor details over derivaten wordt verwezen naar noot 19) uit de volgende elementen:

In EUR mln

	Groep maatschappij	Geassocieerde deelnemingen	Leningen	Vordering	2019 totaal
stand per 1 januari	69	86	89	4	248
mutaties	-	-	- 51	- 4	- 55
aandeel in resultaat	36	14	-	-	50
uitgekeerde dividend	-	- 14	-	-	- 14
stand per 31 december	105	86	38	-	229

In EUR mln

	Groep maatschappij	Geassocieerde deelnemingen	Leningen	Vordering	2018 totaal
stand per 1 januari	49	86	100	-	235
mutaties	-	-	-11	4	-7
aandeel in resultaat	20	14	-	-	34
uitgekeerde dividend	-	-14	-	-	-14
stand per 31 december	69	86	89	4	248

Voor details wordt verwezen naar noot 10.

Leningen betreft een verstrekte lening aan EBN Capital B.V. voor de investeringen in gasopslag Bergermeer. Deze leningsfaciliteit kent een maximum van EUR 200 miljoen en heeft een looptijd van 1 januari 2013 tot 31 december 2041. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Het rentepercentage dat is verschuldigd over de opgenomen lening wordt jaarlijks berekend op basis van het 12-maands EURIBOR tarief, verhoogd met een opslag van minimaal 250 basispunten.

B) Eigen vermogen

Het resultaat na belastingen over 2019 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 14 van de geconsolideerde jaarrekening.

Voorstel tot winstbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld de nettowinst zoals bedoeld in artikel 20.2 van de statuten van EBN als volgt te bestemmen: EUR 46 miljoen wordt toegevoegd aan het eigen vermogen en over 2019 wordt geen dividend uitgekeerd.

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 125 miljoen) en de voorziening opruimkosten (EUR 62 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 92 tot en met 116.

Zekerheden

EBN heeft een aansprakelijkheidsverklaring in overeenstemming met artikel 403 Boek 2 BW afgegeven voor EBN Capital B.V. en EBN Aardwarmte B.V.

Fiscale eenheid

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Hierbij wordt verwezen naar noot 24 in de geconsolideerde jaarrekening.

Servicekosten vergoed aan externe accountants

De kosten van externe accountants, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., voor 2019 bedragen EUR 354.000 voor statutaire auditdiensten (2018: EUR 334.000), EUR 345.000 voor overige audit-diensten (2018: EUR 381.000) en geen overige diensten (2018: EUR 10.000).

Beloning bestuurders

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

In EUR

J.W. van Hoogstraten	2019	2018
periodiek betaalde beloningen en overige kosten	268.448	264.282
variabele beloning	46.433	46.380
pensioen	19.146	17.435
totaal	334.027	328.097

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

In 2019 zijn er geen vergoedingen aan gewezen bestuurders die niet meer in dienst zijn van EBN betaald.

In 2019 bedroeg de vergoeding aan de commissarissen EUR 101.167 (2018: EUR 104.500). Zie noot 23 voor verdere details over de vergoeding van de individuele commissarissen.

Utrecht, 6 maart 2020

Directie

Ir. J.W. van Hoogstraten

Raad van Commissarissen

Ir. J.G. Huijskes
Prof. Mr. E.M. Kneppers-Heijnert
Drs. W.S. de Vries
Mr. 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.

9. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de jaarrekening 2019
Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

123
133

Verklaring over de jaarrekening 2019

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van EBN B.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep (de vennootschap samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen voor het jaar geëindigd op 31 december 2019 in overeenstemming met 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).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening van EBN B.V. te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2019;
- de volgende overzichten over 2019: geconsolideerde winst-en-verliesrekening en overzicht totaalresultaat, geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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 paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van EBN B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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).

Onze controleaanpak

Samenvatting en context

Zoals vermeld in het jaarverslag is EBN B.V. (hierna EBN) 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 het betreffen 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 kernactiviteit 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 gasgroothandelonderneming 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 (terugnemingen van) 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 drie groepsmaatschappijen, EBN B.V., EBN Capital B.V. en EBN Aardwarmte B.V. De reikwijdte van onze controle wordt uiteengezet in de paragraaf ‘De reikwijdte van onze groepscontrole’.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de directie belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In paragraaf ‘Schattingen en oordelen’ van de jaarrekening heeft de vennootschap de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante

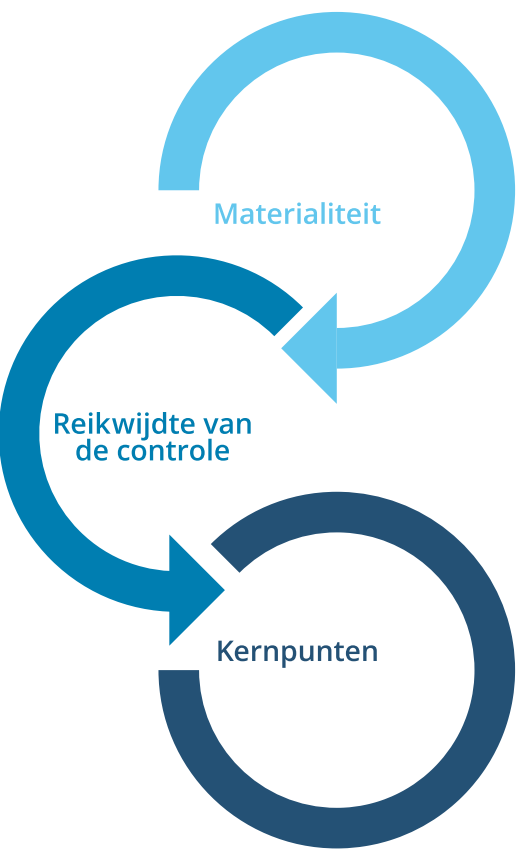
schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de waardering van vaste activa en het bepalen van de voorzieningen voor opruimkosten en aardbeving gerelateerde kosten, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf ‘De kernpunten van onze controle’.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico’s

op mogelijke afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de directie.

Wij hebben ervoor gezorgd dat het controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikte die nodig zijn 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, financiële instrumenten, IT en belastingen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:



- Materialiteit**
 - Materialiteit: EUR 42.000.000, gebaseerd op 4% van de gemiddelde winst voor belastingen over het huidige jaar en de afgelopen 2 jaar, gecorrigeerd voor (terugnemingen van) 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 EBN B.V. en EBN Capital B.V. Hiermee zijn twee van de drie onderdelen gecontroleerd.
- Kernpunten**
 - Waardering van materiële activa en onderliggende triggering event analyse bevatten significante management schattingen
 - Waardering van de voorzieningen voor opruimkosten en aardbeving gerelateerde kosten bevatten significante management schattingen

Materialiteit

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

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materi-

aliteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals 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, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep	EUR 42.000.000 (2018: EUR 39.600.000).
Hoe is de materialiteit bepaald	4% van de gemiddelde winst voor belastingen over het huidige jaar en de afgelopen 2 jaar, gecorrigeerd voor (terugnemingen van) bijzondere waardeverminderingen op de materiële vaste activa en de dotatie aan de voorziening voor aardbeving gerelateerde kosten. Deze posten hebben een incidenteel karakter. De schattingselementen 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 informatiebehoefte van de gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de winst voor belastingen een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap. Het resultaat van EBN is over de afgelopen jaren volatiel geweest, voornamelijk als gevolg van externe factoren zoals fluctuerende olie- en gasprijzen. 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 activiteitsniveau 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 met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 2.100.000 (2018: EUR 1.900.000) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

EBN B.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van EBN B.V.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam te worden uitgevoerd.

De groepscontrole heeft zich voornamelijk gericht op het significante groepsonderdeel EBN B.V. Gezien de statutaire

controleplicht van dochteronderneming EBN Capital B.V. is een controle van de volledige financiële informatie van dit groepsonderdeel uitgevoerd. Deze controle werkzaamheden, alsmede de controle van de volledige financiële informatie van EBN B.V., zijn uitgevoerd door het groepsteam. EBN Aardwarmte B.V. die niet onder de reikwijdte van de controle valt vertegenwoordigt niet meer dan 0,5% van het geconsolideerde balanstotaal en de omzet.

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. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf 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 en observaties ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien 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

Verwezen wordt naar ‘Schattingen en oordelen’ en noot 4 ‘Bijzondere waardeverminderingen en/of terugdraaiingen en afschrijvingen’

Tijdens het jaarlijkse review proces voor de waardering van activa, heeft management een triggering event voor een bijzondere waardevermindering geïdentificeerd door de beslissing om het Groningenveld versneld in te sluiten. Als gevolg van deze indicatie heeft EBN analyses uitgevoerd ter identificatie van een mogelijke bijzondere waardevermindering van een aantal van haar activa. Elke analyse bevat verschillende variabelen die onderhevig zijn aan (significante) schattingen, waaronder de bepaling van een kasstroomgenererende eenheid, de prijsverwachting, aanwezige economisch winbare reserves, productieprofielen, verwachte operationele en aardbeving gerelateerde kosten, de disconteringsvoet, de waarde van lange termijn contracten, de inzet van gasopslagen en indien van toepassing verwachte kapitaalsuitgaven.

De aanwezige gasreserves hebben een bepaalde mate van schattingonzekerheid. Schattingen van reserves zijn per definitie onnauwkeurig en zijn gebaseerd op interpretaties die in de tijd kunnen veranderen door verschillende factoren. Kritische aannames die hiervoor gedaan worden zijn de ontwikkelingen van de gasprijzen en productieprofielen. Naast de impact op de realiseerbare waarde van een actief, beïnvloeden de aanwezige reserves ook direct de Unit of Production (UoP), i.e. de basis voor afschrijvingen.

Wij hebben dit onderdeel aangemerkt als een kernpunt voor onze controle vanwege het materiële belang van de materiële vaste activa en omdat bij de analyse van mogelijke waarde aanpassingen en het bepalen van de aanwezige olie- en gasreserves significante schattingen noodzakelijk zijn.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

In onze controle hebben wij aandacht gegeven aan de toets van management op het bestaan van triggering events en hebben wij kennis genomen van de relevante kamerbrieven en bijbehorende bijlagen. Hierbij hebben wij de verwachte volumes per gasjaar vergeleken met het productieprofiel en de reserves. Wij zijn het eens met het bestaan van de door management onderkende triggering event.

Wij hebben gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd ter verificatie van de gebruikte informatie door management in de analyses ter identificatie van een mogelijke bijzondere waardevermindering. Met behulp van interne waarderingsexperts hebben wij de redelijkheid van de schattingen en aannames van management besproken en getoetst. Wij hebben voldoende en geschikte controle informatie ontvangen ter onderbouwing van deze aannames en schattingen.

Wij hebben onder meer op basis van overeenkomsten en afspraken de bepaling van de kasstroomgenererende eenheid geanalyseerd. Met behulp van interne waarderingsexperts vastgesteld dat de geschatte toekomstige gasprijzen in lijn zijn met de markt en binnen de geaccepteerde bandbreedte liggen. De verwachte volumes per gasjaar hebben wij aangesloten op het Interim Akkoord. Het proces met betrekking tot het inschatten van de reserves en productieprofielen hebben wij geanalyseerd en vastgesteld dat deze zijn geclassificeerd in lijn met Petroleum Resources Management System. Wij hebben productie- en kosteninformatie van operators vergeleken met geautoriseerde budgetten. Wij hebben de redelijkheid van de productiekosten geëvalueerd en afgezet tegen de verwachte productieprofielen.

Daarnaast hebben wij de berekeningen van management nagekeken en afgezet tegen algemeen geaccepteerde waarderingstechnieken. Tenslotte hebben wij de aanvaardbaarheid van de toelichtingen en de daarin genoemde onzekerheden beoordeeld.

Kernpunten

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

Verwezen wordt naar ‘Schattingen en oordelen’ en noot ‘15 Voorzieningen’

De waardering van voorzieningen voor opruimkosten en aardbeving gerelateerde kosten is complex. Voorzieningen gerelateerd aan deze kosten bedragen 62% (EUR: 4.058 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 en de timing van de verwachte opruimactiviteiten per individueel actief; 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 en het bedrag van deze claims, verwachte uitkeringen van compensatie voor waardeda-lingen van onroerende zaken en immateriële schade, het verwachte bedrag dat voor nieuwbouw/versterking van scholen en infrastruc-turen betaald dient te worden, en het verwachte bedrag dat betaald dient te worden voor de versterking van woningen. Verwachte aard-beving gerelateerde kosten zijn afhankelijk van kosteninschattingen vanuit verschillende bronnen en uitkomsten van lopende juridische procedures.

Wij hebben dit onderdeel aangemerkt als een kernpunt voor onze controle vanwege het materiële belang van deze voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal en omdat de waardering van **voorzieningen voor opruimkosten en aardbeving gerelateerde kosten** significante schattingen bevatten.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

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 kostenin-schattingen 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. Voor gemaakte aanpassingen van operator-infor-matie hebben wij controle informatie verkregen en de redelijkheid geëvalueerd.

Wij hebben kosteninschattingen voor aardbeving gerelateerde kosten, waar de basis de opgave van de operator is maar waar management haar eigen positie bepaalt, geverifieerd met extern beschikbare informatie en EBN's interne technische studies. Tevens hebben wij het proces met betrekking tot audit gerelateerde werk-zaamheden op de kosteninschattingen voor aardbeving gerela-teerde kosten zoals opgegeven door de operator geanalyseerd en de uitkomsten van deze werkzaamheden geëvalueerd. Wij hebben de aanvaardbaarheid van de onderbouwing van de operator en aanpas-singen van EBN gecontroleerd.

Daarnaast hebben wij de berekeningen van management nage-rekend, afgezet tegen de standaarden en beoordeeld of deze consistent zijn uitgevoerd met voorgaande periodes. Tenslotte hebben wij de aanvaardbaarheid van de toelichtingen en de daarin genoemde onzekerheden beoordeeld.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Voorwoord;
- Onze organisatie;
- Onze positie en energieketen;
- Resultaten;
- Risico & Corporate Governance;
- Verslag van raad van commissarissen;
- Over dit verslag;
- Bijlagen.

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 ver-eisten 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 dat jaarlijks is herbevestigd door de aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van 4 jaar accountant van de vennootschap.

Geen verboden diensten

Wij hebben, naar ons beste weten en overtuiging, geen verboden diensten, als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, geleverd.

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.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. 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 van materieel belang 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.

Rotterdam, 6 maart 2020
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
I.J.C. Lefebure RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2019 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 toege- licht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kri- tisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerk- zaamheden te selecteren die passend zijn in de omstan- digheden. 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 evalue- ren 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. Ook 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 con- troleverklaring 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 continui- teit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelich-

tingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeur- tenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oor- deel 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 controlewerkzaamhe- den 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 infor- matie 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 sig- nificante 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.

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie en de raad van commissarissen van EBN B.V.

Assurancerapport bij de duurzaamheidsinformatie 2019

Onze conclusie

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag 2019 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 geëindigd op 31 december 2019,
- in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf verslaggevingscriteria'.

Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag beoordeeld voor het jaar geëindigd op 31 december 2019, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- Voorwoord;
- Onze organisatie;
- Onze positie in de energieketen;
- Resultaten.

Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

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 2019.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen' valt. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie'.

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

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van EBN 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 passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing, inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Verslaggevingscriteria

De duurzaamheidsinformatie dient gelezen en begrepen te worden in de context van de verslaggevingscriteria. De directie van EBN is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze verslaggevingscriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde verslaggevingscriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability

Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria, zoals toegelicht in hoofdstuk '7. Over dit verslag' van het jaarverslag. 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 onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen. 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.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie buiten het jaarverslag.

Verantwoordelijkheden voor de duurzaamheidsinformatie en de beoordeling

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen

De directie van EBN is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria', inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in hoofdstuk '7. Over dit verslag' van het jaarverslag.

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

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de vennootschap ten aanzien van de duurzaamheidsinformatie.

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.

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 variëren in aard en timing van, en zijn geringer in omvang, dan die bij een controleopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

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 werkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.

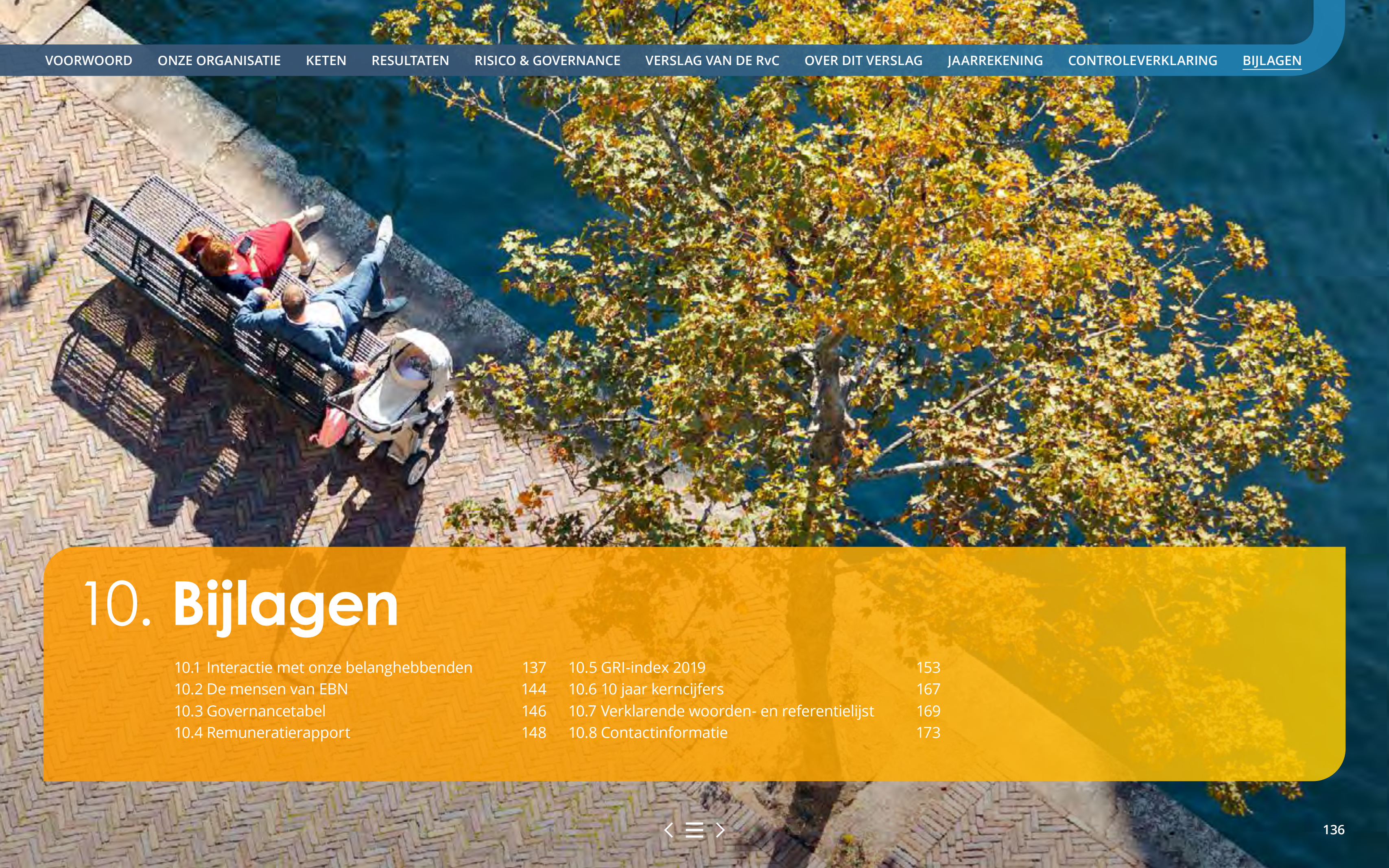
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie.
- Het verkrijgen van inzicht in de verslaggevingsprocessen die ten grondslag liggen aan de duurzaamheidsinformatie inclusief het op hoofdlijnen kennisnemen van de interne beheersing, voor zover relevant is voor onze beoordeling.
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - Het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) verantwoordelijk voor de (duurzaamheids-)strategie en het -beleid en de -prestaties;
 - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;

- Het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
- Het analytisch evalueren van data en trends.
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het aansluiten van de operationele prestatie-indicatoren met opgaven van de operators en consolidatie door de Rijksoverheid voor Ondernemend Nederland.
- Het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie.
- Het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde verslaggevingscriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Rotterdam, 6 maart 2020
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door I.J.C. Lefebure RA



10. Bijlagen

10.1 Interactie met onze belanghebbenden	137	10.5 GRI-index 2019	153
10.2 De mensen van EBN	144	10.6 10 jaar kerncijfers	167
10.3 Governancetabel	146	10.7 Verklarende woorden- en referentielijst	169
10.4 Remuneratierapport	148	10.8 Contactinformatie	173

10.1 Interactie met onze belanghebbenden

Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
Rijksoverheid	Aandeelhouder: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat/ Secretaris Generaal	Jaarlijkse AvA Informeel overleggen Tweemaal per jaar afstemming & strategie update	Jaarverslag, resultaten, dividend Corporate governance Actuele ontwikkelingen
	Beleidsmaker: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat / (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: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	Workshops Ad hoc	Structuurvisie Ondergrond Ontmanteling en hergebruik Mijnbouw en waterbescherming
	Beleidsmaker: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Ad hoc overleggen	Ontwikkeling aardwarmte en warmtenetten in Nederland Masterplan Aardwarmte in Nederland
	Ministerie van Financiën	Ad hoc overleggen	Actuele ontwikkelingen
Lokale overheden	Provincies/ IPO	Ad hoc overleggen Kennismaking Bijeenkomsten Congressen/symposia	Ontwikkeling aardwarmte in Nederland Samenwerking Potentie van aardwarmte Aardwarmte in de RES Uitvoering SCAN-programma
	Waterschappen	Ad hoc overleggen Bijeenkomsten	Ontwikkeling aardwarmte in Nederland Uitvoering SCAN-programma

Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
	Gemeenten/ VNG	Ad hoc overleggen Bijeenkomsten VNG-congres Congressen/symposia	Ontwikkeling aardwarmte in Nederland Potentie van aardwarmte Uitvoering SCAN-programma
Toezichthouder	Staatstoezicht op de Mijnen	Reguliere overleggen Ad hoc	Veiligheid, doelmatige winning, ontmanteling en hergebruik Ontwikkeling (ultradiepe) aardwarmte, HSE- benchmark, uitvoering SCAN-programma
	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 Ad hoc overleggen	Projecten Samenwerking Investerings Kostenbeheersing Reserves Ontmanteling en hergebruik Langetermijnstrategieën operators Maatschappelijk draagvlak Promotie exploratiepotentieel Nederland HSE-benchmark
	Aardwarmtebedrijven die in Nederland actief zijn	Strategische overleggen Informele overleggen Ad hoc overleggen Workshops Congressen	Ontwikkeling van aardwarmte in Nederland Samenwerking Uitvoering masterplan Aardwarmte in Nederland
Noordzeeoverleg	Greenpeace, TenneT, NWEA, Visned, Nederlandse Visserijbond, Havenbedrijf Rotterdam, EBN, WNF, Vogelbescherming Nederland, NOGEPA, Natuur & Milieu, Stichting De Noordzee, KNAW en de ministeries van Economische Zaken en Klimaat, van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en van Infrastructuur en Waterstaat	Reguliere overleggen	Het Noordzeeoverleg (NZO) dat bestaat uit de Rijksoverheid en maatschappelijke partijen, heeft als doel om in gezamenlijkheid te komen tot een akkoord voor de Noordzee. Daarin staan gedragen keuzes en afspraken voor de opgaven voor voedsel, natuur en energie, rekening houdend met de belangen van andere gebruikers zoals zeevaart en zandwinning.

Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
Brancheorganisaties/ verenigingen	Brancheorganisatie NOGEPA	Reguliere overleggen Informele contacten Rapportages Workshops Congressen	Samenwerking Kostenbeheersing Ontmanteling en hergebruik Maatschappelijk draagvlak Rol van aardgas Energietransitie Communicatie
	KVGN	Reguliere werkgroepen (communicatie & PA) CEO-diners Symposia Stuurgroep	Rol van gas in de energietransitie Samenwerking in de industrie Kennisdeling Toekomstperspectief van Nederlandse gassector
	Nexstep	Reguliere overleggen Raad van commissarissen Zitting in commissies Workshops	Ontmanteling en hergebruik van olie- en gasinfrastructuur in Nederland offshore en onshore Innovatie Kostenreductie van ontmanteling en hergebruik
	Brancheorganisatie DAGO	Reguliere overleggen Informele contacten Workshops Ad hoc overleggen	Ontwikkeling aardwarmte in Nederland Projecten Samenwerking Maatschappelijk draagvlak Communicatie en stakeholdermanagement Uitvoering masterplan Aardwarmte in Nederland
	Stichting Platform Geothermie	Reguliere overleggen Informele contacten Workshops Ad hoc overleggen	Ontwikkeling aardwarmte in Nederland Projecten Samenwerking Maatschappelijk draagvlak Communicatie en stakeholdermanagement Uitvoering masterplan Aardwarmte in Nederland
	NVDE		

Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
Gasgebouw	NAM, GasTerra, Shell, ExxonMobil	Reguliere overleggen (CVG, RVC, AvA, AC, CBM, Budget Commissie) Expert overleggen Informeel contacten	Samenwerking Investerings Kostenbeheersing Rol van aardgas Energietransitie Aardbevingen
Financiële instellingen	Kredietverleners: ING, Rabobank en BNP Paribas	Jaarlijkse bijeenkomsten Ad hoc	Financieringsbehoefte Kredietvoorwaarden
	Kapitaalmarkt: banken en adviseurs	Ad hoc	Financieringsbehoefte Kapitaalmarkt ontwikkelingen
	Geldmarkt: banken, commercial paper dealers en geldmarkthandelaren	Ad hoc	Beleggingsmogelijkheden Geldmarkt ontwikkelingen
	Kredietbeoordelaars S&P en Moody's	Jaarlijkse reviewbijeenkomst Ad hoc	Financiële en operationele ontwikkelingen en verwachtingen
Verzekering	Verzekeringsmakelaars en -maatschappijen	Ad hoc	Schadeclaims Inspecties van installaties
Groothandel	GasTerra	Reguliere overleggen (CVG, RVC, AC, AvA) GILDE, KVG Ad hoc	Verkoopprijzen Behandeling en transport Aansprakelijkheid Garanties Maatschappelijk draagvlak Rol van aardgas Energietransitie
Gastransport	Gasunie/GTS	Reguliere overleggen GILDE, KVG Ad hoc	Invoedvoorwaarden Maatschappelijk draagvlak Rol van aardgas Energietransitie

Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
Gasopslag	TAQA (Bergermeer)	Reguliere overleggen (TCM's, OCM's) Ad hoc	Projecten Samenwerking Investerings HSE-benchmark
	Gasgebouw (Norg, Grijpskerk, Alkmaar)	Reguliere overleggen	Projecten Samenwerking Investerings
Afnemers	Olie/condensaat: Olie- en petrochemische maatschappijen (midstream)	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 olie- en gasindustrie Brancheorganisatie IRO	Projectbasis (Joint Industry Projects, JIP's) Workshops Congressen	Projecten Kostenbeheersing Ontmanteling en hergebruik
CCS	Gasunie en Port of Rotterdam (joint venture partners in projectgroep Porthos)	Projectbasis (Joint Industry Projects, JIP's)	JV termen Acquisitie klanten Projectuitvoering Overeenkomsten met serviceproviders bv. TAQA/ONE
	Gasunie, Tata Steel en Port of Amsterdam (partners in Athos), emitters	Projectbasis	

Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
Adviesorganisaties	Berenschot Deloitte McKinsey PwC RHDHV EY Sustainalize Darel	Incidenteel en op aanvraag	Advisering Ondersteuning Research
Maatschappelijke organisaties	NGO's	Incidenteel	De rol en strategie van EBN Gas in de energietransitie Ontmanteling en hergebruik Ontwikkeling van aardwarmte in Nederland
Omwonenden	Omwonenden Deelnemingen Belangengroepen	Via operators Of via gemeenten/provincies	Effecten op leefomgeving boor- en winlocaties Veiligheid en mogelijke schade Nut en noodzaak Betrokkenheid bij besluitvorming Lokale tegemoetkoming Informatiesessies voor omwonenden Ontwikkeling aardwarmte Uitvoering SCAN-programma
Kennis- en onderwijsinstellingen	Kennisinstellingen: CIEP, NEC, TNO, TKI, ESTRAC	Bestuur TKI-Gas Raad van toezicht Strategische adviesraad (EAE) Reguliere overleggen JIP's (TNO) Ad hoc	Samenwerking TKI-projecten
	Onderwijsinstellingen: Universiteiten Opleidingsinstituten Studenten	Studentencongres Stageplekken EBN 3TU's, UU, VUA, RUG Workshops	Bedrijvendagen universiteiten Maatschappelijke afwegingen rond projecten Carrièremogelijkheden Ontmanteling en hergebruik

Stakeholder	Organisatie	Interactievorm	Bespreekpunten
Medewerkers	HR: GPTW, InContext, Arbobutler, AWWN (branchorg.), Advocaten, fiscaal advies, opleidings- en onderwijsinstututen Berenschot	Enquêtes, heidagen, persoonlijkheidstesten Begeleiding ziekteverzuim, coaching, advies PMO, werkplekonderzoek Ontwikkeling arbeidsmarkt Advisering Coaching, begeleiding advies, projectbegeleiding Buddy-programma	Tevredenheid Welzijn Fysiek en geestelijk welzijn, klachten. Maatschappelijke ontwikkelingen Training en opleidingen Implementatie strategie Cultuurtraject
	OR	Vier keer per jaar regulier overleg met bestuurder (twee keer per jaar lid raad van commissarissen aanwezig) Ad hoc overleg met bestuurder (formeel en informeel) Overleg met de medewerkers Enquête	Strategie en marktontwikkelingen Algemene gang van zaken EBN Adviesaanvraag implementatie nieuwe strategie (reorganisatie) Instemmingsverzoek Regeling Thuiswerken, Regeling Ziekteverzuim, HR-cyclus Urenregistratiesysteem Medewerkerwelzijn Vacatures en Personeelsverloop

10.2 De mensen van EBN

Mensen in dienst

	Totaal	Vrouw	Man
Aantal FTE in dienst bij EBN (ultimo 2019)	108,78	41,88	66,90
Aantal mensen (headcount) in dienst bij EBN (ultimo 2019)	118	47	71
Aantal medewerkers in vaste dienstverband	96	36	60
Aantal medewerkers in tijdelijk dienstverband	22	11	11
Aantal medewerkers met fulltime contract	75	23	52
Aantal medewerkers met parttime contract	43	24	19
Leeftijdsgroep 25-34	23	15	8
Leeftijdsgroep 35-44	41	21	20
Leeftijdsgroep 45-54	28	6	22
Leeftijdsgroep 55-64	22	4	18
Leeftijdsgroep 65 >	4	1	3

Stagiaires

	Totaal	Vrouw	Man
Aantal stagiaires bij EBN (gemiddeld FTE 2019)	5,7	2	3,8
Aantal stagiaires bij EBN (headcount)	16	5	11

Externen

	Totaal	Vrouw	Man
Aantal externen op formatieplaatsen (gemiddeld FTE 2019) ¹	2,50	2	0,50
Aantal externen op formatieplaatsen (headcount)	4	3	1

¹ EBN legt vast hoeveel en welke functies zij binnen haar organisatie kent, dit worden formatieplaatsen genoemd. De omvang van een formatieplaats wordt uitgedrukt in FTE. EBN zet tevens externen op projecten in projectmatige inzet valt niet binnen de formatieplaatsen en wordt hier niet meegeteld

Indiensttreding in 2019

	Totaal	Vrouw	Man
Aantal medewerkers in dienst getreden in 2019	22	13	9
Leeftijdsgroep < 25 jaar	1	0	1
Leeftijdsgroep 25-34	6	5	1
Leeftijdsgroep 35-44	9	5	4
Leeftijdsgroep 45-54	3	2	1
Leeftijdsgroep 55-64	3	0	3
Leeftijdsgroep 65 >	0	0	0

Uitdiensttreding in 2019

	Totaal	Vrouw	Man
Aantal medewerkers uit dienst in 2019	8	2	6
Leeftijdsgroep 25-34	0	0	0
Leeftijdsgroep 35-44	3	1	2
Leeftijdsgroep 45-54	3	1	2
Leeftijdsgroep 55-64	1	0	1
Leeftijdsgroep 65 >	1	0	1

Over de EBN-medewerkers

	2019	2018
Percentage vrouwen in dienst bij EBN (ultimo 2019)	39,8%	34,6%
Percentage vrouwen in schaal 9 of hoger en/of hiërarchisch leidinggevend (t.o.v. van het totaal aantal medewerkers in management en professionele posities) (ultimo 2019)	31,0%	27,0%
Gemiddelde leeftijd (ultimo 2019)	44,3	44,5
Percentage jonger dan 45 jaar (ultimo 2019)	54,2%	54,0%
Academisch (ultimo 2019)	80,5%	80,8%
HBO (ultimo 2019)	8,5%	6,7%
MBO (ultimo 2019)	11,0%	12,5%
Ziekteverzuim (over heel 2019)	5,3%	3,8%
Kort ziekteverzuim	0,7%	0,7%
Middellang ziekteverzuim	0,4%	0,5%
Langdurig ziekteverzuim	4,1%	2,5%
Meldingsfrequentie gemiddeld	0,9	1,1
Gem. opleidingsuren per jaar (ultimo 2019)	27,0	22,3
Totale aantal opleidingsdagen (ultimo 2019)	394,7	290,4

Ontwikkeling

	Totaal
Totaal opleidingsuren	3.157,5
Omgerekend in dagen	394,7
Aantal medewerkers dat een ontwikkelingsgesprek heeft gehad	100%. Alle medewerkers die voor 1 juli 2019 in dienst zijn gekomen hebben een jaarplan opgesteld waarbij ook ontwikkeldoelen zijn vastgesteld.

10.3 Governancetabel

Governancetabel directieteam

(leeftijden per datum RvC vergadering 6 maart 2020)

Naam	Leeftijd	Profiel/specifieke kennis	Taak binnen EBN	Aanstellingstermijn	(Relevante) Nevenfuncties
J.W. van Hoogstraten (m)	55	- Mijnbouwkunde & petroleumwinning (ir.), TU Delft - Werkzaam geweest in de energiesector voor diversie olie- en gasmaatschappijen - MD van TAQA Nederland - Voorzitter NOGEPA, de brancheorganisatie 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 vervult de werkgeversrol voor de programmamanagers, het vakgebied AM/BD/Commercial en de afdelingen HR & facility, Legal en Communications & Public Affairs.	1 maart 2020 – 1 maart 2024 (tweede termijn)	Lid raad van commissarissen GasTerra B.V. Voorzitter KVG 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 Voorzitter raad van commissarissen vereniging Nexstep Lid van de Strategische Adviesraad: Energie Transitie TNO Lid Stichtingsraad New Energy Coalition (NEC)
B. Brouwer (m)	47	- Econometrie (drs.), Universiteit van Amsterdam - Werkzaam geweest in verschillende functies bij Euronext (1997-2003), bij Essent (2003-2008) en EBN (sinds 2008)	Director Finance: Bas is verantwoordelijk voor het financieel economische beleid van EBN en voor het aansturen van alle financieel gerelateerde functiegebieden. Hij vervult de werkgeversrol voor het vakgebied Business Finance en de afdelingen Accounting & Reporting, Treasury en Information Management.	Vanaf 14 oktober 2019	
B.C. Scheffers (m)	56	- Geofysica (drs.), Universiteit Utrecht - Promotie in technische fysica (seismiek), TU Delft - Werkzaam geweest in verschillende functies bij TNO, waaronder als Geophysicist, Group Leader en Director - Hoofdinspecteur bij Staatstoezicht op de Mijnen (2006-2007) - Technical Manager bij EBN (2007-2011)	Director Strategy & Technology: Berend is primair verantwoordelijk voor het bijstaan van de CEO bij het ontwikkelen, communiceren, uitvoeren en onderhouden van de strategische initiatieven. Berend is voorzitter van de reserve board en vervult de werkgeversrol voor de vakgebieden Geoscience, Engineering en Data & Knowledge.	Vanaf 2011	

Governancetabel raad van commissarissen

(leeftijden per datum RvC vergadering 6 maart 2020)

Naam	Leeftijd	Profiel/specifieke kennis	Taak binnen EBN	Jaar van benoeming	Her-benoemingen	Einde Termijn	(Relevante) Nevenfuncties
J.G. Huijskes (m)	55	profiel kennis van de olie- en gassector	Voorzitter raad van commissarissen, lid auditcommissie en lid bezoldigingscommissie/ selectie- en benoemingscommissie	2016	2020	2024	Non Executive Director Gulf Key Stone Petroleum PLC. Lid raad van commissarissen IHC Merwede
E.M. Kneppers-Heijnert (v)	68	profiel Communicatie en HR	Lid raad van commissarissen, lid auditcommissie en lid bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie	2016-2020	2020	2024	Emeritus 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
D.S. Samsom (m)	48	Profiel overheidsorganisaties	Lid raad van commissarissen, vice-voorzitter raad van commissarissen, lid auditcommissie en lid bezoldigingscommissie/ selectie- en benoemingscommissie	22 maart 2019		31 oktober 2019 (vrijwillig aftreden)	Adviseur HVC Alkmaar (geothermie) Adviseur DNV-GL (offshore windenergie) Adviseur Rijksoverheid Voorzitter van de sectortafel Gebouwde Omgeving
W.S. de Vries (m)	66	profiel financieel-economisch, kennis van de olie- en gassector	Lid raad van commissarissen, voorzitter auditcommissie en lid bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie	1 maart 2017-	/	2021	/
J.W. Weck (m)	72	profiel overheidsorganisaties	Lid raad van commissarissen, lid auditcommissie, voorzitter bezoldigingscommissie/selectie- en benoemingscommissie	2016	2020	2024	Voorzitter raad van commissarissen Economische Impuls Zeeland N.V. Lid bestuur Stichting Talent naar de Top Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Buddy Netwerk

10.4 Remuneratierapport

Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2019 gehanteerde beloningsbeleid voor de bestuurder en de raad van commissarissen van EBN.

In 2019 was de heer J.W. van Hoogstraten bestuurder van EBN. De aandeelhouder heeft de heer Van Hoogstraten met ingang van 1 maart 2016 benoemd voor een periode van vier jaar, gevolgd door een herbenoeming per 1 maart 2020 voor een periode van opnieuw vier jaar. Gelijktijdig met de benoeming van de heer Van Hoogstraten in 2016 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. Het bezoldigingsbeleid is ongewijzigd gebleven bij de herbenoeming van de heer Van Hoogstraten met ingang van 1 maart 2020.

In het verlengde van het bezoldigingsbeleid voor de bestuurder is een afzonderlijk beloningsbeleid opgesteld voor de twee 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 onder andere 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.

Bij het formuleren van het beloningsbeleid is ook rekening gehouden met het feit dat er geen langetermijn variabele

beloning meer wordt toegekend in lijn met de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013. Uit het karakter van de generieke EBN-doelstellingen blijkt dat een langetermijnperspectief is meegenomen aangezien zij bijdragen aan de continuïteit van de onderneming. Doelstellingen hebben met name betrekking op de volgende materiële thema's: Het creëren van economische waarde, Aardgaswinning, Transparantie, CO₂-afvang en -opslag en Aardwarmte. Voor het omzetten van de langetermijn variabele beloning is, conform kabinetsbeleid, een conversiefactor van 0,4 gehanteerd.

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 er in het belang van EBN zorg voor dragen dat EBN over een bestuurder beschikt met de vereiste kwaliteiten en ervaring.

Opbouw beloningspakket

Voor de bezoldiging van de bestuurder van de vennootschap in 2019 wordt verwezen naar pagina 121 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 consumentenprijsindex (CPI), de indexering in de Nederlandse olie- en gasindustrie en indexering bij de aan-

deelhouder). Indexatie kan variëren tussen 0% en maximaal het afgeleide CPI-percentages.

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 het gehele directieteam) 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 2019 heeft de remuneratiecommissie onderstaande doelstellingen voor EBN vastgesteld:

Onderwerp	Materieel thema	Toelichting	Doel
1 Winst van EBN	Financiële slagkracht en weerbaarheid in stand houden	De winst van EBN weergegeven in miljoen EUR	≥ 1.355
2 Beheerkosten		EBN's kosten voor personeel, inhuur van expertise, kantoor, etc. weergegeven in miljoen EUR	≤ 22,7
3 Reserves maturatie kleine velden	Stimuleren en versnellen exploratie en productie van Nederlands kleine velden gas	De netto aanvulling (maturatie) van gasreserves in Nederland in miljard Nm³ TQ (100%).	≥ 5,4
4 Great Place to Work	Verbinden van relevante stakeholders, intern en extern	Het algemene cijfer dat in dit medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt behaald.	7,6
5 Score transparantie-benchmark	Transparantie	Een positie in de transparantiebenchmark, onderdeel sector 'energie, olie en gas', 7 ^e of 8 ^e positie. De transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving. De doelstelling is gekoppeld aan de relatieve positie van EBN in de sector 'energie, olie en gas'.	7 ^e of 8 ^e positie
6 Seismische campagne aardwarmte Nederland (SCAN)	Versterken, versnellen en verbeteren van de Nederlandse aardwarmtesector	Het realiseren van 60% van de geplande seismische lijnen in gebied C. Zie pagina 40.	60% in gebied C gerealiseerd

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 4 worden bepaald aan de hand van het werkprogramma en budget dat in december 2018 is opgesteld. Doelstelling 5 wordt bepaald door de positie van EBN in de transparantiebenchmark voor de sector 'energie, olie en gas'. Doelstellingen 6 is specifiek voor 2019 opgenomen. Als maatschappelijke resultaten worden in ieder geval doelstelling 1 en 3 aangemerkt, waarmee de maatschappelijke resultaten voor twee zesde deel meewegen.

De teamgebonden doelstellingen zijn afgeleid van de EBN-doelstellingen en daarmee afgeleid van de strategie. Voor 2019 zijn 41 projecten aangewezen, verdeeld over de zes thema's en de corporate afdelingen.

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 bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten.

Overige uitgangspunten bezoldigingsbeleid Benoemingsduur

Bij benoeming van de directie (bestuurder) 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 drie maanden en voor EBN geldt een opzegtermijn van zes 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 clause (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 clause is conform het deelnemingenbeleid Rijksoverheid.

Evenwichtige samenstelling directie

De directie (bestuurder) bestaat uit één natuurlijk persoon, zodat er geen toepassing kan worden gegeven aan een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur.

Variabele beloning over 2019

De remuneratiecommissie heeft in december 2019 kennisgenomen van de voorlopige realisatie van de doelstellingen

voor 2019. De realisatie van de doelstellingen over 2019 wordt 6 maart 2020 bepaald.

Beloningsverhouding binnen EBN

De mediaan van de totale beloning van de EBN-medewerkers bedraagt EUR 82.000 bruto. Dat betreft het bruto salaris inclusief variabele beloning, vakantiegeld, uitbetaalde vakantiedagen, onkostenvergoedingen en vergoeding aftopping pensioen. Bij afzetting van dit bedrag tegen het ontvangen bruto salaris (inclusief de hiervoor vermelde elementen) van de heer Van Hoogstraten geeft dit een beloningsverhouding van 1 : 3,6.

In het boekjaar 2018 bedroeg deze beloningsverhouding 1 : 3,8. De huidige beloningsverhouding is ten opzichte van het boekjaar 2018 nauwelijks gewijzigd.

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 (2018: EUR 24.500). De overige leden ontvangen een beloning van EUR 20.000 (2018: 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 wijkt af van de overige leden van de raad van commissarissen vanwege de extra taken van de voorzitter.

De vennootschap heeft geen leningen, voorschotten of garanties 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 2019 staat vermeld op pagina 116 onder Key management.

Utrecht, 6 maart 2020

10.5 GRI-index 2019

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
Organizational profile			
102-1	Name of the organization	a. Naam van de organisatie	Energie Beheer Nederland B.V.
102-2	Activities, brands, products and services	a. A description of the organization’s activities b. Primary brands, products, and services, including an explanation of any products or services that are banned in certain markets	a, b. 2.1 Over EBN; 2.2 Impact en waardecreatiemodel; 2.3 Strategische pijlers
102-3	Location of headquarters	a. Location of the organization’s headquarters	a. 2.1 Over EBN
102-4	Lcoation of operations	a. Number of countries where the organization operates, and the names of countries where it has significant operations and/or that are relevant to the topics covered in the report	a. 2.1 Over EBN
102-5	Ownership and legal form	a. Nature of ownership and legal form	a. 5.4 Corporate governance
102-6	Markets served	a. Markets served: i. geographic locations where products and services are offered ii. Sectors served iii. Types of customers and beneficiaries	i, ii, iii. 2.1 Over EBN
102-7	Scale of the organization	a. Scale of the organization i. total number of employees ii. Total numner of operations iii. Net sales iv. Total capitalization (for private sector organizations) broken down in terms of debt and equity v. quantity of products or services provided	i. 10.2 De mensen van EBN ii. 1 Kerncijfers iii. 1 Kerncijfers iv. 8. Jaarrekening v. 1. Kerncijfers

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
102-8	Information on employees and other workers	a. Total number of employees by employment contract (permanent and temporary), by gender. b. Total number of employees by employment contract (permanent and temporary), by region. c. Total number of employees by employment type (full-time and part-time), by gender. d. Whether a significant portion of the organization’s activities are performed by workers who are not employees. If applicable, a description of the nature and scale of work performed by workers who are not employees. e. Any significant variations in the numbers reported in Disclosures 102-8-a, 102-8-b, and 102-8-c (such as seasonal variations in the tourism or agricultural industries). f. An explanation of how the data have been compiled, including any assumptions made.	a. 10.2 De mensen van EBN b. De onderverdeling naar regio is niet van toepassing omdat Nederland als geheel als regio wordt gezien. c, d. 10.2 De mensen van EBN f. Het totaal aantal medewerkers in tijdelijk dienstverband bestaat uit alle medewerkers die een contract hebben voor een bepaalde tijd met een einddatum. We definiëren het aantal medewerkers met een parttime contract als alle medewerkers die een contract hebben van minder dan veertig uur.
102-9	Supply chain	a. A description of the organization’s supply chain, including its main elements as they relate to the organization’s activities, primary brands, products, and services.	a. 3.1 Onze positie in de energieketen
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain	a. Significant changes to the organization’s size, structure, ownership, or supply chain: i. Changes in the location of, or changes in, operations, including facility openings, closings, and expansions. ii. Changes in the share capital structure and other capital formation, maintenance, and alteration operations (for private sector organizations). iii. Changes in the location of suppliers, the structure of the supply chain, or relationships with suppliers, including selection and termination.	i, ii, iii. EBN heeft een nieuwe entiteit opgericht voor haar activiteiten op het gebied van aardwarmtewinning.
102-11	Precautionary Principle or approach	a. Whether and how the organization applies the Precautionary Principle or approach.	a. 5.1 Risicomanagement, 5.2 Risicoprofiel en risicobereidheid, 5.3 Belangrijkste strategische risico’s

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
102-12	External initiatives	a. A list of externally-developed economic, environmental and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes, or which it endorses.	a. 5.4 Corporate governance
102-13	Membership of associations	a. A list of the main memberships of industry or other associations, and national or international advocacy organization.	a. Nederlandse Vereniging voor Duurzame Energie (NVDE) KVGN CIEP New Energy Coalition TKI ESTRAC SPE Stichting Platform Geothermie EAGE World Energy Council (WEC) Dutch Association for Geothermal Organizations (DAGO)
Strategy			
102-14	Statement from senior decision maker	a. A statement from the most senior decision-maker of the organization (such as CEO, chair, or equivalent senior position) about the relevance of sustainability to the organization and its strategy for addressing sustainability.	a. 1. Voorwoord
Ethics and integrity			
102-16	Values, principles, standards and norms of behavior	a. A description of the organization’s values, principles, standards, and norms of behavior.	a. 5.4 Corporate governance, 3.2 Onze positie in de energieketen 3.2 Ketenverantwoordelijkheid
Governance			
102-18	Governance structure	a. Governance structure of the organization, including committees of the highest governance body. b. Committees responsible for decision-making on economic, environmental, and social topics.	a. 5.4 Corporate governance b. 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling, Sturing en rapportage

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
Stakeholdermanagement			
102-40	List of stakeholder groups	a. A list of stakeholder groups engaged by the organization.	a. 10.1 Interactie met onze belanghebbenden
102-41	Collective bargaining agreements	a. Percentage of total employees covered by collective bargaining agreements.	a. Geen cao van toepassing.
102-42	Identifying and selecting stakeholders	a. The basis for identifying and selecting stakeholders with whom to engage.	a. 4.6.1 Dialoog met belanghebbenden
102-43	Approach to stakeholder engagement	a. The organization’s approach to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group, and an indication of whether any of the engagement was undertaken specifically as part of the report preparation process.	a. 10.1 Interactie met onze belanghebbenden; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling
102-44	Key topics and concerns raised	a. Key topics and concerns that have been raised through stakeholder engagement: i. how the organization has responded to those key topics and concerns, including through its reporting. ii. the stakeholder groups that raised each of the key topics and concerns.	a. i. 4. Resultaten; 7.2. Materialiteitsanalyse en -bepaling; 10.1 Interactie met onze belanghebbenden ii. 10.1 Interactie met onze belanghebbenden
Reporting practice			
102-45	Entities enclosed in the financial statements	a. A list of all entities included in the organization’s consolidated financial statements or equivalent documents. b. Whether any entity included in the organization’s consolidated financial statements or equivalent documents is not covered by the report.	a, b. 8. Jaarrekening
102-46	Defining report content and topic boundaries	a. An explanation of the process for defining the report content and the topic Boundaries. b. An explanation of how the organization has implemented the Reporting Principles for defining report content.	a, b. 7.1 Verslaggevingsbeleid en -proces; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
102-47	List of material topics	a. A list of the material topics identified in the process for defining report content.	a. 2.6 Materiële thema's
102-48	Restatements of information	a. The effect of any restatements of information given in previous reports, and the reasons for such restatements.	a. Geen herziene informatie.
102-49	Changes in reporting	a. Significant changes from previous reporting periods in the list of material topics and topic Boundaries.	a. 7. Over dit verslag, Wijziging 2019
102-50	Reporting period	a. Reporting period for the information provided.	a. 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019
102-51	Date of most recent report	a. If applicable, the date of the most recent previous report.	a. 2 april 2019
102-52	Reporting cycle	a. Reporting cycle.	a. Kalenderjaar
102-53	Contact point for questions regarding the report	a. The contact point for questions regarding the report or its contents.	a. Colofon
102-54	Claims of reporting in accordance with the GRI Standards	a. The claim made by the organization, if it has prepared a report in accordance with the GRI Standards.	a. Dit jaarverslag is gerapporteerd volgens de GRI Standards op toepassingsniveau core.
102-55	GRI content index	a. The GRI content index, which specifies each of the GRI Standards used and lists all disclosures included in the report. b. For each disclosure, the content index shall include: i. the number of the disclosure (for disclosures covered by the GRI Standards). ii. the page number(s) or URL(s) where the information can be found, either within the report or in other published materials iii. if applicable, and where permitted, the reason(s) for omission when a required disclosure cannot be made.	GRI content index

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
102-56	External assurance	a. A description of the organization’s policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report. b. If the report has been externally assured: i. A reference to the external assurance report, statements, or opinions. If not included in the assurance report accompanying the sustainability report, a description of what has and what has not been assured and on what basis, including the assurance standards used, the level of assurance obtained, and any limitations of the assurance process. ii. The relationship between the organization and the assurance provider. iii. Whether and how the highest governance body or senior executives are involved in seeking external assurance for the organization’s sustainability report.	a. 7.3 Transparantie b. i, ii, iii. Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant
Actieve aanpak risico’s: Stimuleren van veiligheid, Reduceren van emissies en lozingen			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization’s involvement with the impacts c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. 2.6 Materiële thema’s; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling b. i, ii. 2.7 Materiële thema’s c. Het subthema Stimuleren van Veiligheid heeft betrekking op de medewerkers van onze operators, en de omwonenden in de omgeving waar onze winningsactiviteiten plaatsvinden. Het subthema Reduceren van emissies en lozingen heeft betrekking op de directe en indirecte emissies en lozingen van de operaties waarin EBN deelneemt als non-operating partner.

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. 2.6 Materiële thema's; 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.6.2 Duurzaamheid; 5.3 Belangrijkste strategische risico's b. Alle maatregelen zijn erop gericht om de veiligheid van de medewerkers van operators en omwonenden in onze werkgebieden te waarborgen en de negatieve impact op het milieu te verlagen. c. i, ii, vii. 4.6.2 Duurzaamheid; 5.3 Belangrijkste strategische risico's iii. 2.9 Connectiviteitsmatrix iv. 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling - Sturing en rapportage
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. 2.9 Connectiviteitsmatrix ii. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.6.2 Duurzaamheid iii. Sinds 2019 rapporteert EBN haar strategische doel voor 2025 ten aanzien van het subthema Reduceren van emissies en lozingen, zie 2.9 Connectiviteitsmatrix.
Eigen indicator	Arbeidsongevallen	a. Arbeidsongevallen die hebben geleid tot verzuim (uitgedrukt in Lost Time Accidents).	a. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.6.2 Duurzaamheid; 7.6 Meetmethoden materiële onderwerpen
Eigen indicator	CO ₂ -uitstoot	a. Procentuele wijziging van de kleine velden CO₂eq-emissies per gewonnen kubieke meter in 2018 t.o.v. 2017.	a. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.6.2 Duurzaamheid; 7.6 Meetmethoden materiële onderwerpen
Financiële slagkracht en weerbaarheid in stand houden			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization's involvement with the impacts c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. 2.6 Materiële thema's; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling b. i, ii. 2.6 Materiële thema's c. 2.6 Materiële thema's

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. 2.6 Materiële thema's; 2.9 Connectiviteitsmatrix; 5.3 Belangrijkste strategische risico's b. Alle maatregelen zijn erop gericht om de financiële slagkracht en weerbaarheid van EBN te vergroten. c. i. 2.9 Connectiviteitsmatrix iii. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 10.4 Remuneratierapport iv. 5.4 Corporate governance; 10.3 Governancetabel vii. 4.5 Financiële resultaten
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. 2.9 Connectiviteitsmatrix ii. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.5 Financiële resultaten iii. Sinds 2019 rapporteert EBN haar strategische doel voor 2025 ten aanzien van het materiële thema Financiële slagkracht en weerbaarheid in stand houden, zie 2.9 Connectiviteitsmatrix
Eigen indicator	Financiële weerbaarheid	Solvabiliteit	2.9 Connectiviteitsmatrix, 4.5 Financiële resultaten, 8 Jaarrekening 7.6 Meetmethode materiële onderwerpen
Creëren van verbindende kracht: Faciliteren van geïnformeerde dialoog, Kennisontwikkeling en -deling, Verbinden van relevante stakeholders - intern en extern			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization's involvement with the impacts c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. 2.6 Materiële thema's; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling b i, ii. 2.6 Materiële thema's c. 2.6 Materiële thema's

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.6.1 Dialoog met belanghebbenden; 4.6.3 De mensen van EBN b. Alle maatregelen zijn erop gericht om de geïnformeerde dialoog te versterken, kennisontwikkeling en -deling te stimuleren, en het verbinden van relevante stakeholders te stimuleren. c. i, ii. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.6.1 Dialoog met belanghebbenden; 4.6.3 De mensen van EBN iii. 2.9 Connectiviteitsmatrix iv. 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling, Sturing en rapportage vii.4.2 Our Dutch Gas; 4.3 Return to Nature; 4.4 New Energy; 4.6.1 Dialoog met belanghebbenden; 4.6.3 De mensen van EBN
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. 2.9 Connectiviteitsmatrix ii. 29 Connectiviteitsmatrix; 4.2 Our Dutch Gas; 4.3 Return to Nature; 4.4 New Energy; 4.6.1 Dialoog met belanghebbenden; 4.6.3 De mensen van EBN iii. Sinds 2019 rapporteert EBN haar strategische doelen voor 2025 ten aanzien van de subthema’s Faciliteren van geïnformeerde dialoog en Kennisontwikkeling en -deling, zie 2.9 Connectiviteitsmatrix
Eigen indicator	Geïnformeerde dialoog	Update infographic	4.6 Maatschappelijke resultaten
Eigen indicator	Verbinden van stakeholders intern	Score Great Place to Work medewerkersonderzoek (de zogenaamde Trust Index).	2.8 Output en impact waardecreatie, 4 Resultaten, 4.6 Maatschappelijke resultaten, 7.6 Meetmethode materiële onderwerpen, 10.4 Remuneratierapport, 2.6 Materiële thema’s

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
Stimuleren en versnellen exploratie en productie van Nederlands kleine velden gas			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization’s involvement with the impacts c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. 2.6 Materiële thema’s; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling b. i, ii. 2.3 Strategische pijlers; 2.6 Materiële thema’s c. 2.6 Materiële thema’s
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. 2.6 Materiële thema’s; 2.9 Connectiviteitsmatrix b. Alle maatregelen zijn erop gericht om gasvoorraden in Nederland op de meest duurzaam mogelijke manier op te sporen, te ontwikkelen en te produceren. c. i, ii. 2.3 Strategische pijlers iii. 2.9 Connectiviteitsmatrix iv. 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling, Sturing en rapportage vii.4.2 Our Dutch Gas
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. 2.9 Connectiviteitsmatrix ii. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.2 Our Dutch Gas iii. Sinds 2019 rapporteert EBN haar tweede strategische doel voor 2025 ten aanzien van het materiële thema Stimuleren en versnellen exploratie en productie van Nederlands kleine velden gas, zie 2.10 Connectiviteitsmatrix
Eigen indicator	Aardgaswinning	a. Aantal nieuwe aardgasputten geboord	a. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 7.6 Meetmethoden materiële onderwerpen

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
Versterken, versnellen en verbeteren van de Nederlandse aardwarmtesector			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization’s involvement with the impacts c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. 2.6 Materiële thema’s; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling b. i, ii. 2.3 Strategische pijlers; 2.6 Materiële thema’s c. 2.6 Materiële thema’s
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. 2.6 Materiële thema’s; 2.9 Connectiviteitsmatrix b. Alle maatregelen zijn erop gericht om de ontwikkeling van aardwarmte in Nederland te stimuleren. c. i, ii. 2.3 Strategische pijlers iii. 2.9 Connectiviteitsmatrix iv. 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling, Sturing en rapportage vii.4.4 New Energy
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. 2.9 Connectiviteitsmatrix ii. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.4 New Energy iii. Sinds 2019 rapporteert EBN haar tweede strategische doel voor 2025 ten aanzien van het materiële thema Versterken, versnellen en verbeteren van de Nederlandse aardwarmtesector, zie 2.9 Connectiviteitsmatrix.
Eigen indicator	Aardwarmtewinning	a. Aantal PJ ontwikkeld	a. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 7.6 Meetmethoden materiële onderwerpen

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
Verantwoorde ontmanteling en waar mogelijk hergebruik van infrastructuur			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization’s involvement with the impacts c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. 2.6 Materiële thema’s; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling b. i, ii. 2.3 Strategische pijlers; 2.6 Materiële thema’s c. 2.6 Materiële thema’s
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. 2.6 Materiële thema’s; 2.9 Connectiviteitsmatrix b. Alle maatregelen zijn erop gericht om het hergebruik en de ontmanteling van in onbruik geraakte olie- en gasinfrastructuur tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten te stimuleren. c. i, ii. 2.3 Strategische pijlers iii. 2.9 Connectiviteitsmatrix iv. 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling, Sturing en rapportage vii.4.3 Return to Nature
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. 2.9 Connectiviteitsmatrix ii. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.3 Return to Nature iii. Het strategische doel voor 2025 dat nu onder het materiële thema Verantwoorde ontmanteling en waar mogelijk hergebruik van infrastructuur valt, stond vorig jaar bij het materiële thema Aardgaswinning, zie 2.9 Connectiviteitsmatrix.
Eigen indicator	Hergebruikte sites	Aantal hergebruikte sites (site blijft staan en krijgt andere invulling)	a. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 7.6 Meetmethoden materiële onderwerpen

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization’s involvement with the impacts c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. 2.6 Materiële thema’s; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling b. i, ii. 2.3 Strategische pijlers; 2.6 Materiële thema’s c. 2.6 Materiële thema’s
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. 2.6 Materiële thema’s; 2.9 Connectiviteitsmatrix b. Alle maatregelen zijn erop gericht om het hergebruik en de inzet van de ondergrondse ruimte voor de productie, transport, en/of opslag van CO₂, duurzame energie en warmte te stimuleren. c. i, ii. 2.3 Strategische pijlers iii. 2.9 Connectiviteitsmatrix iv. 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling, Sturing en rapportage vii.4.3 Return to Nature
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. 2.9 Connectiviteitsmatrix ii. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.3 Return to Nature iii. Sinds 2019 rapporteert EBN haar vijf (i.p.v. twee) strategische doelen voor 2025 ten aanzien van het materiële thema Inzet van ondergrondse ruimte voor de verduurzaming van het energiesysteem, zie 2.9 Connectiviteitsmatrix.
Eigen indicator	CO ₂ -opslag	a. Hoeveelheid MT aan CO₂ in opslag per jaar in Nederland en in projecten waarin EBN deelneemt.	a. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 7.6 Meetmethoden materiële onderwerpen

GRI Standard	Disclosure title	Toelichting	Verwijzing & antwoord
Verkennen en ontwikkelen van energie-innovaties ten bate van systeemintegraties in de Nederlandse energietransitie			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization’s involvement with the impacts c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. 2.6 Materiële thema’s; 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling b. i, ii. 2.6 Materiële thema’s c. 2.6 Materiële thema’s
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. 2.6 Materiële thema’s; 2.9 Connectiviteitsmatrix b. Alle maatregelen zijn erop gericht om de verkenning en ontwikkeling van energie-innovaties ten bate van de Nederlandse energietransitie te stimuleren. c. i, ii. 2.3 Strategische pijlers iii. 2.9 Connectiviteitsmatrix iv. 7.2 Materialiteitsanalyse en -bepaling, Sturing en rapportage vii.New Energy
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. 2.9 Connectiviteitsmatrix ii. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 4.4 New Energy iii. Sinds 2019 rapporteert EBN haar zeven strategische doelen voor 2025 ten aanzien van het het materiële thema Verkennen en ontwikkelen van energie-innovaties ten bate van systeemintegraties in de Nederlandse energietransitie, zie 2.9 Connectiviteitsmatrix
Eigen indicator	Groen gas-productie	a. Aantal bcm groen gas ontwikkeld.	a. 2.9 Connectiviteitsmatrix; 7.6 Meetmethoden materiële onderwerpen

10.6 10 jaar kerncijfers

In EUR mln

IFRS	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
EBN deelname in activiteiten:										
- aantal winningvergunningen landzijde	34	33	33	33	33	31	29	27	24	23
- aantal winningvergunningen zeezijde	115	113	110	109	109	107	106	101	101	103
- aantal opsporingvergunningen	40	39	44	46	48	55	56	48	47	48
afzet (mrd m³, 100%)	30	33	39	46	51	66	79	73	72	80
mutatie in % t.o.v. voorgaand jaar (100%)	-10	-15	-15	-10	-22	-17	8	1	-10	14
- afzet Groningen (mrd m³, EBN aandeel)	6	7	9	11	12	17	21	19	18	20
- afzet kleine velden (mrd m³, EBN aandeel)	6	7	8	9	9	10	11	11	12	13
afzet totaal (mrd m³, EBN aandeel)	12	14	17	20	21	27	32	30	30	33
gemiddelde opbrengstprijis gas										
(EUR-centen per m³, 35,17 MJ/m³)	15,33	16,61	15,68	13,68	20,26	22,23	25,52	26,76	22,63	18,58
omzet & overige baten uit:										
- doorlopende activiteiten	2.206	2.673	3.015	3.094	4.766	6.598	8.809	8.528	7.103	6.486
- beëindigde activiteiten										
omzet & overige baten totaal	2.206	2.673	3.015	3.094	4.766	6.598	8.809	8.528	7.103	6.486
mutatie uit doorlopende activiteiten % t.o.v.										
voorgaand jaar	-17	-11	-3	-35	-28	-25	3	20	10	2
totaalresultaat uit:										
- doorlopende activiteiten	256	764	556	333	450	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076
- beëindigde activiteiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
totaalresultaat	256	764	556	333	450	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076

IFRS	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
totaalresultaat uit doorlopende activiteiten										
in % van de omzet	12	29	18	11	9	24	26	28	30	32
materiële vaste activa:										
- investeringen op land	33	42	25	37	102	290	275	202	228	224
- investeringen offshore	194	142	131	244	462	475	377	419	383	383
totaal investeringen	227	184	156	281	564	765	652	621	611	607
afschrijvingen	586	430	434	490	557	660	652	745	617	499
(terugdraaiing) bijzondere waardeverminderingen	-	-155	35	299	660	-	-	-	-	-
eigen vermogen	775	279	217	178	184	199	219	200	204	174
gearing ratio (%)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	87	90	87	88	91	91
vreemd vermogen	5.752	5.612	5.331	5.458	5.644	5.465	5.309	5.565	5.684	5.146

10.7 Verklarende woorden- en referentielijst

Aquifer
Een watervoerende laag in de ondergrond waaruit warmte kan worden gewonnen

Athos
Amsterdam-IJmuiden CO₂ Transport Hub and Offshore Storage. Een CCS samenwerking tussen Port of Amsterdam, Tata Steel, Gasunie en EBN

CCS
CO₂-afvang en -opslag (carbon capture and storage)

CC(U)S
Carbon Capture, Utilisation and Storage

CH₄
Methaan

CHF
Zwitserse Frank (munteenheid)

CO₂
Koolstofdioxide

COSO-ERM
Enterprise Risk Management. Managementmodel van COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Corporate Governance Code (oud)
Gedragscode voor beursgenoteerde ondernemingen

Corporate Governance Code (nieuw)
De Nederlandse Corporate Governance Code van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Consortium
Een vereniging of samenwerking van tijdelijke aard, die opgericht is door een aantal partijen om een bepaald project uit te voeren

CPI
Consumentenprijsindex. Inflatie indicator van het Centraal Bureau voor de Statistiek

DAGO
Dutch Association Geothermal Operators

DEF
Aanduiding van specifieke blokken (D, E en F) binnen de offshore gebieden waar EBN verkennend onderzoek doet in de ondergrond

Dinantien
Het oudste tijdperk van het carbon

Downstream activiteiten
Verkoop en vervoer van geologische hulpbronnen

DSA
Decommissioning Security Agreement

DSMA
Decommissioning Security Monitoring Agreement

EBN
Energie Beheer Nederland

Energiemix
Verhouding energie die Nederland gebruikt uit verschillende energiebronnen

E&P
Exploratie en Productie

EUR
Euro

EZK
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

FTE
Fulltime-equivalent, rekeneenheid voor de omvang van een personeelsfunctie, 1 FTE staat voor een volledige werkweek

FID
Final Investment Decision

Gasgebouw
Publiek-private samenwerking in de Maatschap Groningen en GasTerra

Gasvoorkomen
Ondergrondse ophoping van gas dat gewonnen kan worden

GE
Groningenequivalent (Nm³ aardgas met verbrandingswaarde van 35,17 MJ bij 0 graden Celsius en 101,325 kPa).

Geothermie
Aardwarmte

Great Place to Work (GPTW)
Medewerkersonderzoek, internationale meetmode voor werktevredenheid

Green Deals
Afspraken tussen de Rijksoverheid en bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere overheden ter bevordering van de uitvoering van duurzame initiatieven

GRI
Global Reporting Initiative

HEAVENN-consortium
Internationaal consortium van publieke en private partijen ten behoeve van het Hydrogen Valley project in Noord-Nederland

HR
Personeelszaken (Human Resources)

HSE-benchmark
Health, safety & environment. Gezondheids-, veiligheids- en omgevingscriteria in vergelijking tot de branche

Hydrogen Valley
Project in Groningen, Friesland en Drenthe voor de ontwikkeling van een groene waterstofketen

ICT
Informatie- en communicatietechnologie

IFRIC
International Financial Reporting Interpretation Committee

IFRS
International Financial Reporting Standards

IMS
Integraal managementsysteem

IPO
Interprovinciaal overleg

IPRES
Exploratie database van EBN

IRO
Vereniging Industriële Raad voor de Olie en Gas

JIP
Joint Industry Project

Klimaatakkoord
De nationale klimaatafspraken uit 2019 van de Nederlandse regering met als doel het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen

KNMI
Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut

KVGN
Koninklijke Vereniging van Gasfabrikanten in Nederland

Lead+
Gebieden waarvan een gedegen vermoeden bestaat dat er olie- en gasreserves kunnen worden gevonden

LOI
Letter of intent

Maatschap Groningen
Maatschap om de productie van het Groningenveld te beheren

Masterplan Aardwarmte
Het Masterplan beschrijft een ambitie en bijbehorend actieplan voor aardwarmte in Nederland, warmtenetten en de warmtevraag

Midstream activiteiten
Transport en opslag van geologische hulpbronnen

Mijnbouwwet
Nederlandse wet waarin de regels over opsporing, winning en opslag van delfstoffen staat beschreven

MJA3
Meerjarenafspraken energie-efficiëntie. Overeenkomsten tussen de Rijksoverheid, bedrijven en brancheorganisaties. MJA3 omvat de meest recente afspraken voor 2001-2020

MOR+SA
Meeropbrengstregeling Groningen + Staatsaandeel

MVO
Maatschappelijk verantwoord ondernemen

NAM
Nederlandse Aardolie Maatschappij

NCG
Nationaal Coördinator Groningen

Nm³
Normaal kubieke meter; de standardeenheid waarin aardgas wordt gemeten

New Energy Coalition
Kennisbank voor de energietransitie, ontstaan uit de stichtingen Energy Valley, Energy Academy Europe en Energy Delta Institute

Nexstep
Nationaal Platform voor hergebruik en ontmanteling

NOGEPA
Nederlandse Olie en Gas Exploratie en Productie Associatie

Noordzeeoverleg
Overleg door overheid, bedrijven en maatschappelijke organisaties om (toekomstige) activiteiten in de Noordzee op verschillende belangen af te stemmen

NOV management
Non-operated venture management

ONE B.V.
Oranje-Nassau Energy B.V.

Operating partner
Zie operator

Operator
Partij in het winningstraject die namens partners activiteiten uitvoert

OPEX
Operating Expenditures, terugkerende kosten voor een product, systeem of onderneming

OPI
Operationele Prestatie Indicatoren

ORTISI
Opportunity Realisation Through Improved Seismic Imaging

OvS
Overeenkomst van Samenwerking tussen EBN en vergunninghouder(s)

PJ
Petajoule. 1 PJ = 1.000.000.000.000.000 joule (1 met 15 nullen)

Porthos
Port of Rotterdam CO₂ Transport Hub and Offshore Storage. Een CCS samenwerking tussen Havenbedrijf Rotterdam, Gasunie en EBN

PosHYdon
Pilot voor groene waterstofproductie op zee, een samenwerking tussen TNO, Nexstep, Neptune Energy, TAQA, NAM en EBN

RES
Regionale energiestrategieën. De plannen van 30 energieregio's in Nederland voor het behalen van de doelstellingen van het Klimaatakkoord

RVO
Rijksdienst voor ondernemend Nederland

SCAN
Seismische Campagne Aardwarmte Nederland. Seismisch onderzoek naar aardwarmte door EBN

SDG
Sustainable Development Goals

Sm³
Standaard kubieke meter

SodM
Staatstoezicht op de Mijnen

SPG
Stichting Platform Geothermie. Kennisbank en platform voor overheid, bedrijven en instellingen met interesse in aardwarmte

Staatsdeelneming
Aandeelhouderschap van de Nederlandse Staat

SWOT-analyse
SWOT = strengths (sterkten), weaknesses (zwaktes), opportunities (kansen) en threads (bedreigingen)

TJ
Terajoule. 1 TJ = 1.000.000.000.000 joule (1 met 12 nullen)

TKI
Topconsortia voor Kennis en Innovatie

TNO
Nederlandse organisatie voor toegepast natuurlijk wetenschappelijk onderzoek

Transitiegemeenschap
Alle partijen die een rol hebben in het realiseren van de energietransitie

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

TTF
Title Transfer Facility. Virtuele gashandelsplaats, opgezet door de Nederlandse Gasunie

TWh

Terawattuur. 1TWh = 1.000.000.000.000 wattuur
(1 met 12 nullen)

UDG

Ultra diepe geothermie

Upstream activiteiten

Exploratie en productie van geologische hulpbronnen

Versterkingsopgave Groningen

Overheidsopgave voor het versterken van huizen,
gebouwen en infrastructuur in de kern van het
aardbevingsgebied van Groningen

VNG

Vereniging van Nederlandse Gemeenten

VPB

Vennootschapsbelasting

WACC

Weighted Average Cost of Capital

Warmtewisselaar

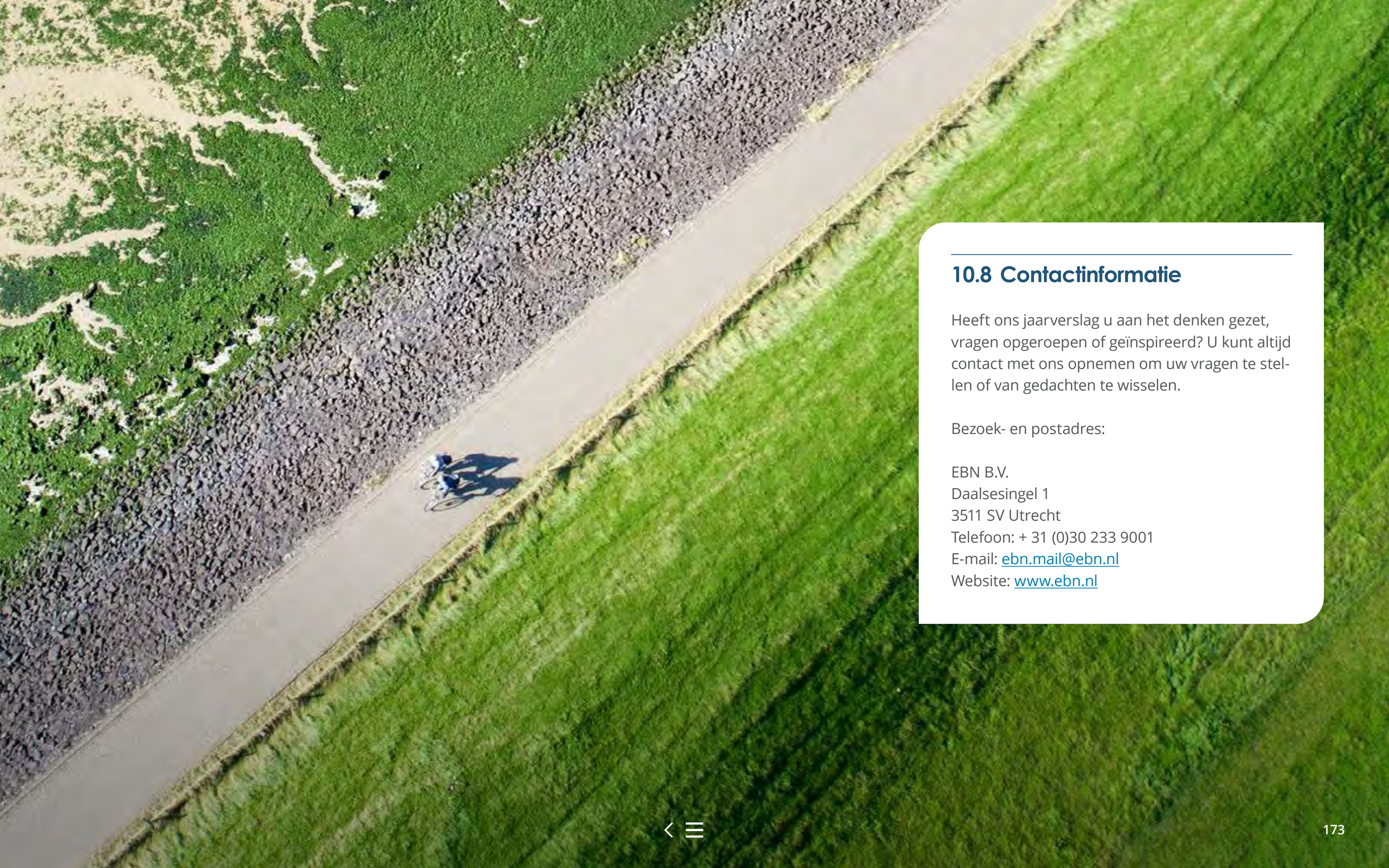
Haalt de warmte uit het water en brengt het over naar het
water in een warmtenet

WOR-artikel 24

Wet op de Ondernemingsraad, artikel 24 omschrijft het
verplichte aantal overlegvergaderingen en de aanwezigheid
van bestuurders en commissarissen

Zechstein

Het Zechstein of de Zechstein Groep is een pakket gesteentelagen in de ondergrond van grote delen van het westen en midden van Europa



10.8 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)30 233 9001
E-mail: ebn.mail@ebn.nl
Website: www.ebn.nl