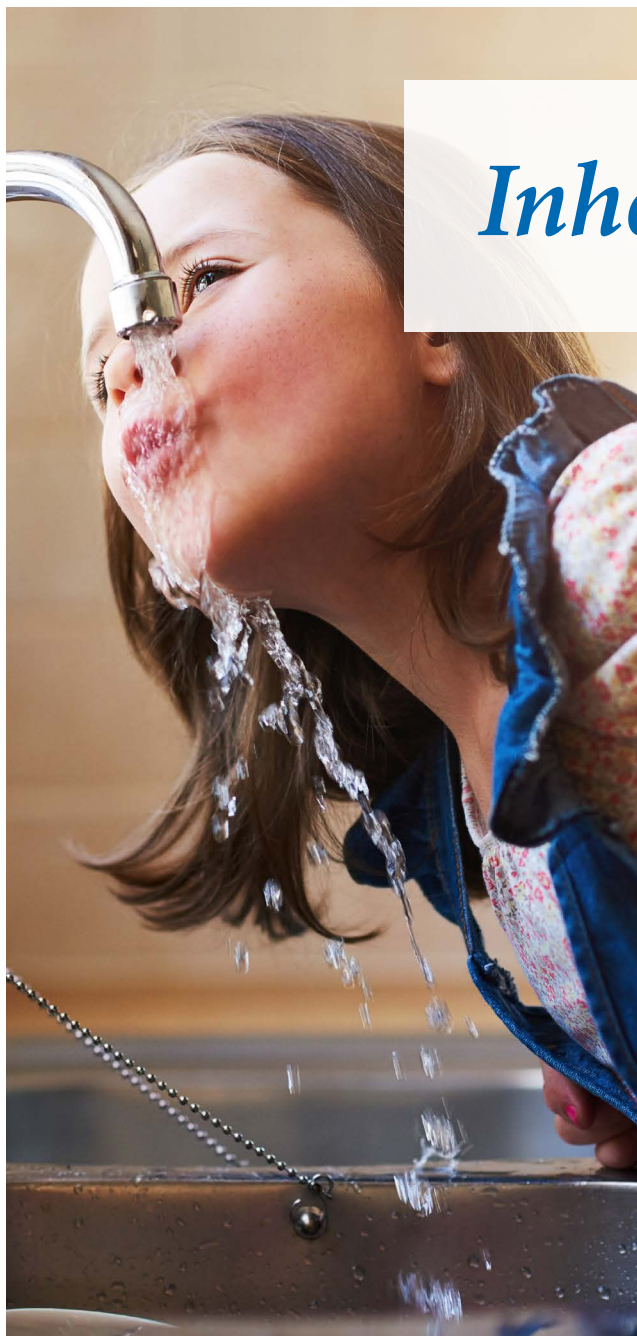


# Op koers in turbulente tijden

Puur water & natuur

JAARVERSLAG 2022





# Inhoudsopgave

<b>1 Over PWN</b>	<b>3</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>84</b>
1.1 PWN in het kort	4	1 Geconsolideerde balans	85
1.2 Meerjarenoverzicht	5	2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening	86
1.3 Bericht van de Algemeen Directeur	7	3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	87
1.4 Financiële resultaten	9	4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening	89
<b>2 Strategische thema's</b>	<b>12</b>	5 Algemene grondslagen	91
2.1 Leveringszekerheid	13	6 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	95
2.2 Medewerkers en organisatie	17	7 Grondslagen voor bepaling van het resultaat	96
2.3 Bronnen en waterkwaliteit	24	8 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht	98
2.4 Natuur	32	9 Financiële instrumenten en risicobeheersing	99
2.5 Productie	39	10 Toelichting op de geconsolideerde balans	100
2.6 Distributie	41	11 Niet uit de balans blijkende verplichtingen	111
2.7 Klant	46	12 Toelichting op de geconsolideerde Winst- en verliesrekening	112
<b>3 Trends en ontwikkelingen</b>	<b>50</b>	13 Toelichting geconsolideerde kasstroomoverzicht	116
3.1 Belangrijke trends	51	<b>Vennootschappelijke jaarrekening</b>	<b>117</b>
3.2 Toekomstparagraaf	54	14 Vennootschappelijke balans	118
3.3 Duurzaamheid	56	15 Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	119
3.4 Innovatie en Onderzoek	59	16 Toelichting vennootschappelijke jaarrekening	120
<b>4 Governance</b>	<b>61</b>	17 Toelichting op de vennootschappelijke balans	121
4.1 Corporate Governance	62	18 Niet uit de balans blijkende verplichtingen	131
4.2 Risicomanagement	65	19 Bezoldigingen en vergoedingen	132
4.3 De directie	73	20 Overige gegevens	136
4.4 Bericht van de Raad van Commissarissen	74		
4.5 Verslag van de ondernemingsraad	79		
4.6 Verslag dochterondernemingen	81		



- 1.1. PWN in het kort
- 1.2. Meerjarenoverzicht
- 1.3. Bericht van de algemeen directeur
- 1.4. Financiële resultaten

## HOOFDSTUK 1: OVER PWN



## 1.1 PWN IN HET KORT

### Onze missie

PWN zorgt altijd voor betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur.

### Onze visie

PWN staat voor drinkwater én natuur en zet deze krachtige combinatie in om de leveringszekerheid en kwaliteit van ons drinkwater te borgen en de natuur in onze duinen te laten floreren. Dit doen we tegen een verantwoorde kostprijs en voor tevreden klanten.

### Belangrijkste ontwikkelingen in 2022

**De drinkwaterlevering verliep goed, ondanks de droge zomer.** Dankzij de renovaties van onze productie-installaties en de goede samenwerking met ketenpartners konden we pieken in de drinkwatervraag goed aan.

De coronapandemie heeft niet alleen onze **manier van werken**, maar ook de inzichten rond thuiswerken veranderd. We werken nu volgens het principe 'werken waar het werkt'.

Vanwege de **oorlog in Oekraïne** brachten we in kaart wat onze relatie is met Rusland. Als maatschappelijke organisatie willen we géén producten afnemen waarvan de opbrengst gebruikt wordt om zaken te financieren waar wij niet achter staan. Ondanks het machteloze gevoel over de situatie bij onze medewerkers zagen we ook veel betrokkenheid: ze ondernamen allerlei acties, van kleding inzamelen tot benefietveilingen.

De plannen voor **versterking van onze waterbuffer in het IJsselmeer** worden steeds concreter. Het doel is een stabiele zoetwatervoorraad te hebben bij aanhoudende droogte.

Bij Heemskerk ontwikkelden we een nieuw natuurgebied: De Vlotter. De **nieuwe natuur in de binnenduintrand** bestaat uit duinvalleien, een binnenduintrandbos en natuurlijke waterlopen.

De **ongeplande ondermaatse leveringsminuten (OLM)** kwamen in 2022 uit op 9,4 minuten en de geplande ondermaatse leveringsminuten op 13,5 minuten. Dit zijn jaarlijkse gemiddelden van het aantal minuten dat onze klanten geen water hebben. De PWN norm is 24 minuten. We zijn met het totaal van 22,9 minuten binnen deze norm gebleven.

De **klanttevredenheid groeide** in 2022 uit tot boven een 8,5 dankzij toenemend digitaal gemak.

### Vooruitblik

De investeringen van de afgelopen jaren helpen ons om ook de komende tijd altijd betrouwbaar drinkwater te leveren. Tegelijk zijn de uitdagingen groot om te voldoen aan de vraag in relatie tot de toenemende groei van de bevolking en de duurzaamheidsambities voor de middellange termijn. Daarom werken we de komende jaren verder aan een toekomstbestendige drinkwatervoorziening. Hiervoor hebben we inmiddels de eerste besluiten genomen. Ook hebben we in 2022 een toekomstverkenning voor de natuurgebieden in de duinen opgeleverd, gericht op natuurlijke veerkracht.



## KERNCIJFERS (GECONSOLIDEERD)

	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Klanten</b>					
Aantal administratieve aansluitingen	834.871	827.032	817.780	811.770	804.160
Tarief per m <sup>3</sup> kleinverbruik	€ 1,23	€ 1,22	€ 1,20	€ 1,21	€ 1,24
Vastrecht per woning eigen watermeter	€ 56,78	€ 53,93	€ 53,50	€ 49,75	€ 48,77
Vastrecht per woning met centrale watermeting	€ 51,10	€ 48,53	€ 48,16	€ 44,77	€ 43,89
<b>Personeel</b>					
Aantal fte ultimo jaar	660	685	659	645	597
<b>Niet-financieel</b>					
Eigen productie drinkwater x 1000 m <sup>3</sup>	93.737	94.275	96.411	92.521	92.799
Inkoop rein- en ruwwater x 1000 m <sup>3</sup>	17.541	17.782	18.409	17.057	19.259
Afzet drinkwater in eigen voorzieningsgebied x 1000 m <sup>3</sup>	111.278	112.057	114.820	109.578	112.058
Lengte hoofdleidingnet drinkwater in km	10.522	10.481	10.441	10.385	10.342
Terreinen in beheer in ha *	7.538	7.536	7.529	7.528	7.383
<b>Financieel</b>					
Netto-omzet (water) (x 1.000)	€ 182.268	€ 178.200	€ 180.328	€ 169.331	€ 172.886
Bedrijfsresultaat (x 1.000)	€ 19.473	€ 19.553	€ 19.623	€ 18.524	€ 22.469
Resultaat voor bijzondere baten en lasten (x 1.000)	€ 9.554	€ 9.588	€ 8.172	€ 5.687	€ 8.610
Winst voor rente, belastingen en afschrijvingen (x 1.000)	€ 62.024	€ 62.467	€ 59.841	€ 58.618	€ 64.479
Winstmarge (% van de bedrijfsopbrengsten) (x 1.000)	5,2%	5,4%	4,5%	3,4%	5,0%
Rente dekking (ICR)	1,9	1,8	1,6	1,4	1,6
Kasstroom uit operationele activiteiten (x 1.000)	€ 57.109	€ 56.637	€ 48.649	€ 49.569	€ 46.138

## 1.2 MEERJARENVERZICHT

## 1.2 MEERJARENOVERZICHT

	2022	2021	2020	2019	2018
Eigen vermogen (x 1.000)	€ 268.967	€ 258.189	€ 249.065	€ 241.239	€ 236.197
Werkzaam vermogen (x 1.000)	€ 676.847	€ 616.036	€ 667.483	€ 595.470	€ 622.154
Totaal rentedragende schulden (x 1.000)	€ 448.795	€ 443.246	€ 422.945	€ 413.667	€ 424.389
Investeringsuitgaven (x 1.000)	€ 62.752	€ 64.333	€ 70.824	€ 67.975	€ 43.618
Solvabiliteit	32,63%	33%	32%	33%	33%
<b>Vewin Benchmark **</b>					
Kosten per m3 afgeleverd drinkwater	nwb	1,75	1,74	1,71	1,73
Kosten per aansluiting:					
Belastingen	nwb	1	1	1	0
Vermogenskosten	nwb	23	25	24	26
Afschrijvingen	nwb	48	46	46	49
Operationele kosten	nwb	147	151	142	146
		<b>219</b>	<b>223</b>	<b>213</b>	<b>220</b>

\* De terreinen in beheer zijn niet direct te herleiden naar de materiële vaste activa in de jaarrekening doordat een deel van de terreinen in beheer van PWN, eigendom zijn van de provincie.

\*\* Benchmark gegevens 2022 zullen in de jaarrekening 2023 worden gepubliceerd. Deze benchmark is voor de gehele sector en dient ter vergelijking.



## Op koers in turbulente tijden

Na de gevolgen van de coronapandemie merkte PWN in 2022 volop de gevolgen van de geopolitieke onrust en de oorlog in Oekraïne. Zo werd het een turbulent jaar.

Er gebeurde in 2022 veel bij PWN en om ons heen. In het voorjaar keerden onze medewerkers na een lange periode van thuiswerken terug naar kantoor. Eindelijk was er weer volop ruimte om elkaar in het echt te zien. Ook ik kon veel medewerkers persoonlijk ontmoeten en onze locaties bezoeken.

Het fijne van deze verandering werd al snel overschaduwed door toenemende zorgen over een oorlog op het Europese continent en de gevolgen van de sterk stijgende prijzen voor energie, grondstoffen, diensten en producten. Bij PWN leidde de stijging van de energieprijzen tot sterk stijgende productiekosten. Daarbij konden we dit jaar goed merken dat consumenten bewuster met water omgingen. Korter douchen en minder vaak de tuin sproeien zorgden voor een lagere afzet.

Ondanks de opnieuw extreem droge zomer is het gelukt om bij de drinkwaterproductie voldoende capaciteit te leveren.

Alle inspanningen van de afgelopen jaren hebben dit keer duidelijk hun effect bewezen. De pieken in de drinkwatervraag konden we goed aan, dankzij de renovaties van onze productie-installaties de afgelopen jaren. De samenwerking met Rijkswaterstaat en waterschappen is uitstekend. Het chloridegehalte bleef binnen de norm, maar was in het najaar hoger dan gewenst. Het hoge chloridegehalte in het IJsselmeer maakt eens te meer duidelijk hoe belangrijk de thema's waterkwaliteit en leveringszekerheid zijn.

### Drinkwatersysteem en duinen onder druk

Er zijn fundamentele veranderingen gaande: geopolitieke veranderingen, klimaatverandering, energietransitie en een bevolking die sneller groeit dan verwacht. Al deze ontwikkelingen drukken ons met de neus op de feiten. Zowel het drinkwatersysteem als de duinen staan onder druk. Ons werk voor drinkwater en natuur wordt daardoor complexer.

## 1.3 VOORWOORD

Paulien Pistor,  
algemeen directeur



## 1.3 VOORWOORD

Paulien Pistor, **algemeen directeur**

Niet alleen door de stijgende energieprijzen, maar ook doordat onze natuurgebieden en ons oppervlaktewater blootstaan aan allerlei bedreigingen.

Te veel stikstofneerslag leidt bijvoorbeeld tot dichtgroei van de duinen, afname van biodiversiteit en een verzwakt duin-ecosysteem. Daarom is ons natuurbeheer volledig gericht op de ecologische veerkracht van onze duinen. Biodiversiteit is daarbij hét kenmerk en de voorwaarde voor veerkracht. We beheren onze natuurgebieden op zo'n manier dat we ruimte bieden aan een rijke variatie in plant- en diersoorten, wat zorgt voor risicospreiding tegen de gevolgen van klimaatverandering, zoals droogte en storm.

Ook de kwaliteit van drinkwaterbronnen staat onder toenemende druk. Bij oppervlaktewater, zoals het IJsselmeer, ervaren we de negatieve effecten van het vaker en langduriger voorkomen van droge periodes als gevolg van klimaatverandering. Lagere rivierafvoeren doen de concentraties van verontreinigingen en het zoutgehalte bij onze bronnen toenemen. Daarnaast zorgt de zeespiegelstijging voor meer verzilting vanuit de zee.

We zetten grote stappen om de kwaliteit en leveringszekerheid op middellange en lange termijn te borgen. We onderzoeken hoe we onze drinkwaterproductie kunnen vergroten, de drinkwatervraag kunnen verminderen en onze belangrijkste drinkwaterbron, het IJsselmeer, kunnen versterken. Dat laatste willen we onder meer doen door een natuurlijke klimaatbuffer in het IJsselmeer te ontwikkelen, die niet alleen voor een grotere zoetwatervoorraad zorgt, maar ook voor natuurontwikkeling.

Een robuust leidingnet maakt onlosmakelijk deel uit van een robuust drinkwatersysteem. De klimaatverandering en de energietransitie hebben grote invloed op het toekomstig beheer van onze leidingen onder de grond. Zo zorgt de aanleg van warmte- en elektriciteitsnetten mogelijk voor te veel opwarming van de ondergrond. Daarom versterken we de komende jaren onze distributie met goed assetmanagement, betere processen, omgevingsmanagement en voldoende mensen en middelen.

### Toekomstbestendigheid

Door de fundamentele veranderingen staat bij PWN verduurzaming hoog op de agenda. Want ook in de verre toekomst - zeg 2100 - willen we zorgen voor betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur. Ik heb een diepe overtuiging dat we deze missie kunnen blijven waarmaken door recht te doen aan de wereld én de mensen. Daarom zijn we in 2022 begonnen aan twee sporen naar toekomstbestendigheid.

Het eerste spoor is een perspectief voor duurzaamheid, getiteld 'PWN toekomstbestendig: duurzaam voor elkaar'. Daarin geven wij onze ambities weer om met elkaar bij te dragen aan een 'zo mooi mogelijke wereld'. Daar hoort als tweede spoor een toekomstbeeld bij voor mens en organisatie waarbij we met name inzetten op een open, inclusieve en diverse organisatie. Daarnaast willen we ons werk op zo'n manier organiseren, dat we flexibel en wendbaar zijn. Ook zetten we volop in op nieuwe technologie, om onze processen en duurzame innovaties met de best mogelijke data en software te ondersteunen.

### We kunnen het niet alleen

Tegelijkertijd zijn we intensief in gesprek met onze relevante stakeholders, want we kunnen de uitdagingen waar we voor staan niet alléén oplossen. Daar zijn samenwerking en coalitievorming voor nodig. De veranderingen zijn omvangrijk en de gezamenlijke puzzel bepaalt hoe Nederland er over enkele decennia uit gaat zien. Ons voorbereiden op een duurzame toekomst doen we dus met elkaar. Met onze klanten, omwonenden, samenwerkingspartners en overheden. En natuurlijk met alle medewerkers van PWN, die zich hier ook in 2022 weer heel hard voor hebben ingezet.

De turbulentie in de wereld zal de komende tijd niet minder worden. Sterker, we zitten er middenin en weten nog niet precies wat de impact gaat zijn. Ik ben trots op onze organisatie en medewerkers. Want te midden van de grote veranderingen van onze tijd hebben we veerkrachtig op de ontwikkelingen van 2022 gereageerd en met groot optimisme vooruitgedacht. Zo blijven we op koers. Ik wil iedereen daarvoor bedanken en ben ervan overtuigd dat we ook de komende jaren op deze veerkracht kunnen bouwen.





De bruto levering van drinkwater over 2022 bedroeg 111,3 miljoen m<sup>3</sup> (2021: 112,1 miljoen m<sup>3</sup>). Het niet in rekening gebracht verbruik (NIRG) bedraagt 6,64% (2021: 6,65%) waardoor de netto drinkwaterafzet uitkomt op 103,9 miljoen m<sup>3</sup> (2021: 104,6 miljoen m<sup>3</sup>). De bijbehorende drinkwateromzet komt daarmee op € 181 miljoen (2021: € 177,1 miljoen). Hoewel de afzet in 2022 lager is dan in 2021, is de omzet in 2022 licht toegenomen als gevolg van de tariefverhoging van gemiddeld 2,2% in 2022. In drinkwaterafzet zien we twee grote ontwikkelingen, de lange droge zomer met een verhogend effect op de watervraag en vanaf het najaar een lagere watervraag, waarschijnlijk veroorzaakt door de geopolitieke omstandigheden, resulterend in hoge energieprijzen en daardoor een bewust (minder) watergebruik door onze klanten.

Over 2022 bedroegen de kosten voor het natuurbeheer en recreatievoorzieningen € 4,4 miljoen (2021: € 5,7 miljoen). Zo'n € 4 miljoen hiervan had betrekking op het beheer van de waterwingebieden, dit is in lijn met voorgaande jaren. Dit is een essentieel onderdeel van ons drinkwaterzuiveringsproces. Naast deze kosten zijn er nog overige uitgaven voor natuurontwikkeling en natuurbeheer welke gefinancierd worden door externe opbrengsten, zoals subsidies, parkeeropbrengsten en opbrengsten uit verkoop van duinkaarten.

Het totaal aantal administratieve drinkwateraansluitingen bedroeg eind 2022: 834.871 (eind 2021: 827.032). Het aantal zakelijke aansluitingen hiervan komt op 10.523 (eind 2021: 8.694). Zakelijk wordt hierbij gedefinieerd als 'alle aansluitingen met een vastrechtstarief anders dan standaard'.

De vergelijking ten opzichte van vorig jaar van het aantal administratieve aansluitingen wordt hieronder weergegeven:

	2022	2021
Totaal aantal aansluitingen	834.871	827.032
Huishoudelijke- en klein zakelijke aansluitingen	824.348	818.338
Midden- en groot zakelijke aansluitingen	10.523	8.694

#### Financieel resultaat

Het netto resultaat (enkelvoudig en geconsolideerd) over 2022 bedraagt € 11,6 miljoen positief (2021: €11,2 miljoen). Het positieve financiële resultaat wordt direct gebruikt voor de financiering van onze investeringsagenda en ter versterking van het eigen vermogen. Vanuit het afwegingskader in het dividend-

## 1.4 FINANCIËLE RESULTATEN

## 1.4 FINANCIËLE RESULTATEN

beleid, de kosten- en prijsontwikkelingen in 2022 en de grote toekomstige investeringsopgave van PWN, adviseert het bestuur de Aandeelhouder om over 2022 geen dividenduitkering uit te keren over het resultaat van 2022, dit om ook in de toekomst drinkwaterlevering en behoud van kwaliteit te garanderen.

### Personeelskosten

De totale personeelskosten zijn in 2022 gestegen. De toename wordt veroorzaakt door hogere salarissen, onder andere door CAO-loonsverhoging (1,5%) en een eenmalige uitkering van € 1.000 per medewerker in december 2022 vanuit het onderhandelingsakkoord over de CAO 2023. De pensioenlasten zijn licht gestegen, doordat de lonen ook zijn gestegen.

### Kasstromen en financieringsbehoefte

De totaal benodigde financiering in 2022 komt uit op € 95 miljoen. De olopende financieringsbehoefte gedurende het jaar komt voornamelijk voort uit investeringsuitgaven van € 70 miljoen en aflossingen op leningen van € 88,4 miljoen, waarvan € 75 miljoen aan eindaflossingen in 2022. Over 2022 heeft PWN een operationele cashflow van € 57,1 miljoen.

In 2020 heeft PWN een nieuw contract met de Europese Investeringsbank (EIB) afgesloten. In totaal is er € 100 miljoen beschikbaar gesteld voor de periode 2020-2024. Hierbij kan PWN tranches opnemen van minimaal € 20 miljoen per keer, waarbij er ultimo 2022 € 60 miljoen is geleend. In samenwerking met haar treasury adviseur verkent PWN continu de markt voor aan te trekken financiering. Dit wordt besproken in de treasury commissie. Op basis van de beschikbare informatie voorziet PWN geen moeilijkheden ten aanzien van het aantrekken van de benodigde financiering.

### Financiële ratio's

Vanwege de omvang van de investeringen van PWN is externe financiering noodzakelijk. Voor het aantrekken hiervan is PWN aan regels gebonden door de Drinkwaterwet, het bijbehorende Drinkwaterbesluit en afgesproken convenanten met financiers van PWN. De wet bepaalt onder andere dat de kosten die PWN maakt voor zowel het eigen als het vreemd vermogen onder een vastgesteld kengetal (Weighted average cost of capital - WACC) moeten blijven. Daartoe voert PWN een strak financieel beleid.

Conform de afgesproken convenanten met de financiers van PWN stuurt PWN op een drietal ratio's (convenanten), te weten: solvabiliteit, leverage ratio en interest coverage ratio (ICR). PWN heeft in 2022 voldaan aan alle financiële ratio's van haar financiers en verplichtingen vanuit de Drinkwaterwet, wat hieronder per ratio verder wordt toegelicht.

### Solvabiliteit en liquiditeit

De solvabiliteit is een belangrijke graadmeter voor de continuïteit van de organisatie. De solvabiliteit geeft op de balans de verhouding weer van het eigen vermogen ten opzichte van het totaal vermogen. In 2022 bedroeg onze solvabiliteit 32,63 % (2021: 33,01 %). Hiermee voldoen wij aan de doelstelling van een minimale solvabiliteit van 30%, zoals afgestemd met de Raad van Commissarissen.

Daarnaast is de liquiditeitspositie een belangrijke graadmeter. Deze wordt vanuit de treasury commissie regulier gemonitord, op basis waarvan de hoogte van de benodigde financiering wordt bepaald. Dit wordt vervolgens wekelijks operationeel gemonitord. PWN heeft voldoende liquide middelen om aan haar korte termijn verplichtingen te voldoen, waarbij er ook

aanvullend gebruik gemaakt kan worden van een rekening-courant bij de huisbank en kasgeldleningen bij financiers.

### Leverage ratio

Naast de solvabiliteit stuurt PWN op de leverage ratio (netto schuldpositie ten opzichte van de operationele cashflow). Deze verhouding mag conform de huidige convenanten met enkele banken maximaal 7,5:1 zijn. Ultimo 2022 bedraagt deze ratio 6,7:1 (2021: 7,0:1). Hiermee valt de leverage ratio binnen de gestelde marge van de convenanten.

### Interest coverage ratio (ICR)

Het laatste covenant betreft de ICR (Bedrijfsresultaat / Rentelasten). Deze ratio moet minimaal 1 bedragen. De ICR ultimo 2022 bedraagt 1,87 (2021: 1,77).

### Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Drinkwaterbedrijven zijn door een maximale WACC (onderdeel drinkwaterwet) beperkt in het realiseren van winst. De WACC wordt door de minister vastgesteld en is voor 2022 vastgesteld op een maximum van 2,95%. Ultimo 2022 is de WACC voor PWN naar verwachting rond 2,10% (2021: 2,44%). Dit betreft een voorlopige berekening van de WACC. Deze berekening wordt tijdens het opstellen van het bedrijfsverslag gefinaliseerd. Hiermee voldoet PWN naar verwachting aan de gestelde norm.

### Treasury

De treasuryfunctie bij PWN richt zich in belangrijke mate op de financiering en de beheersing van de renterisico's en -lasten. De contouren waarbinnen besluiten worden genomen op het gebied van treasury zijn vastgelegd in het treasurystatuut.

## 1.4 FINANCIËLE RESULTATEN

Binnen PWN wordt aan de treasury-activiteiten geen winstverantwoordelijkheid toegekend. De primaire taak van treasurymanagement is het beheren en beheersen van de financiële posities die voortvloeien uit de normale bedrijfsvoering en wel op een zodanige wijze dat:

- de daaraan verbonden risico's worden beheerst;
- de daarmee gepaard gaande kosten worden beperkt.

De treasuryfunctie wordt binnen PWN uitgevoerd door de treasury commissie, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde treasurybeleid. De beschikbare middelen worden binnen de eigen organisatie aangewend.

In 2022 is er voor € 88,4 miljoen afgelost (2021: € 36,9 miljoen). Dit betreft € 75 miljoen aan eindaflossingen en € 13,4 miljoen aan reguliere aflossingen. Daarnaast hebben wij in 2022 voor € 95 miljoen (2021: € 30 miljoen) aan nieuwe financiering aangetrokken. Deze bestaat voor € 50 miljoen uit leningen ter vervanging van eerder aangetrokken leningen met gekoppelde swaps en daarmee een relatief hoge rente. De overige aangetrokken nieuwe financiering heeft PWN tegen een gunstige, maar toegenomen, marktrente aan kunnen trekken.

### Financiële instrumenten

PWN hanteert rente- en valutamanagement ter beheersing van de rente- en valutaresultaten en bescherming van balansverhoudingen tegen de nadelige invloed van rente- en valutabewegingen. In een periode van 12 maanden mag het renterisico niet meer bedragen dan 15%. Het percentage renterisico geeft de verhouding weer tussen de omvang van leningen waarbij de rentecoupon/percentage niet bekend/onzeker is en de omvang van de totale leningenportefeuille.

De onzekere rente treedt bijvoorbeeld op bij leningen die geherfinancierd moeten worden. Deze eis is vastgelegd in het treasurystatuut, dat in 2021 geactualiseerd is. De financiële instrumenten worden alleen gebruikt voor het afdekken van renterisico's.

PWN heeft in 2022 alleen payers swaps als rente-instrument in portefeuille. Een payer swap is een swap ter indekking van rentestijging, waarbij we een vaste rente betalen en variabele rente verrekenen en daarmee zekerheid hebben over de rentekosten.

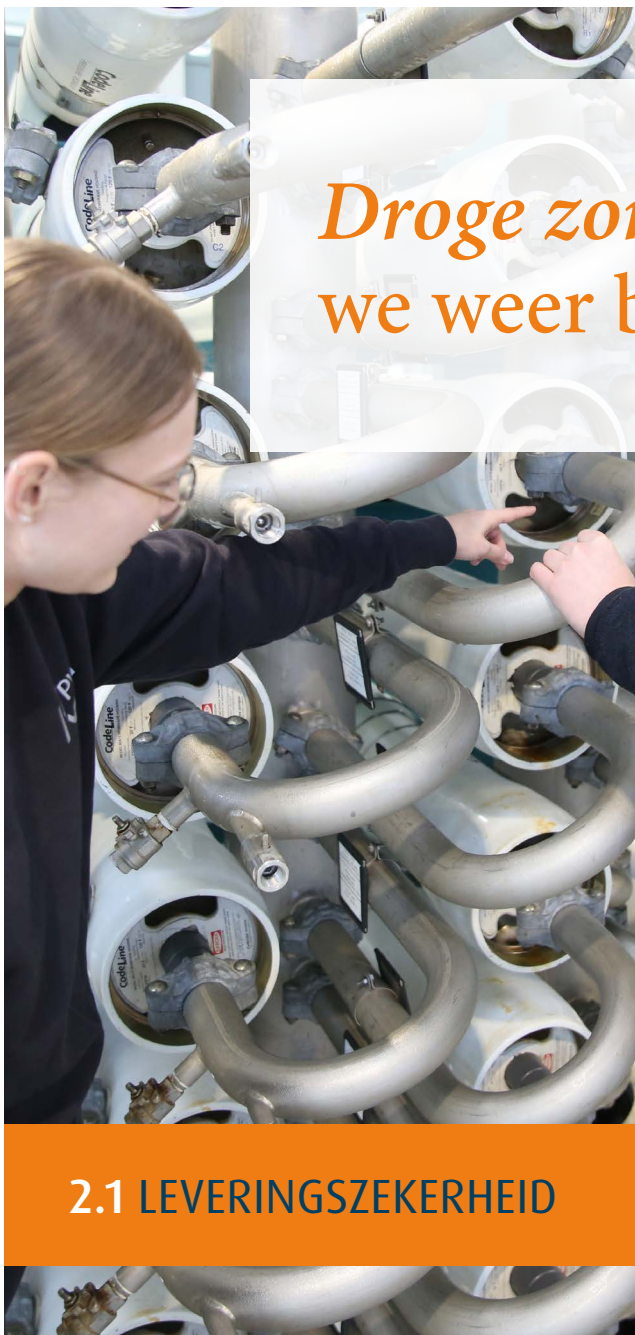
Vier payers swaps kenden een Mutual Termination Clause (MTC). PWN heeft in 2019 een traject ingezet en afgerond om een zogenaamde doorzakconstructie toe te passen op de payer swaps met een MTC. Dit houdt specifiek in dat op het moment dat de aan de payer swaps gekoppelde leningen aflopen, de payer swaps worden overgedragen aan een van onze kredietverstrekkers en PWN hiervoor in de plaats een nieuwe lening afsluit waarin de rente van de swaps zijn verdisconteerd. De overdracht vindt plaats voordat een van de partijen de MTC in kunnen roepen. Hiermee loopt PWN niet langer het risico over het invoeren van deze MTC's. In 2020 heeft de eerste doorzakconstructie plaatsgevonden en in 2022 de tweede en de derde. De laatste doorzakconstructie zal plaatsvinden in 2023.

In de jaarrekening wordt op deze instrumenten een nadere toelichting gegeven, zie hiervoor paragraaf 10.8.



- 2.1. Leveringszekerheid
- 2.2. Medewerkers en organisatie
- 2.3. Bronnen en waterkwaliteit
- 2.4. Natuur
- 2.5. Productie
- 2.6. Distributie
- 2.7. Klant

## HOOFDSTUK 2: STRATEGISCHE THEMA'S



## *Droge zomers kunnen we weer beter aan*

Ondanks de droge zomer is de leveringszekerheid in 2022 geen moment in het geding geweest. We vorderen goed met onze plannen voor versterking van onze bronnen en uitbreiding van de drinkwaterproductie.

In 2022 kregen we opnieuw te maken met een langdurig droge zomer. Nauwlettend volgden we de weerberichten en de prognoses voor de vraag naar drinkwater. Dankzij alle verbeteringen van de afgelopen jaren in onze productie-installaties, en maatregelen van onze partners, heeft PWN ook dit jaar weer op elk moment aan de pieken in de watervraag kunnen voldoen.

Een droge zomer kan ertoe leiden dat zout zeewater het IJsselmeer binnendringt. Hierdoor stijgt het zoutgehalte in onze belangrijkste bron voor drinkwater. Een situatie die we door goed samen te werken proberen te voorkomen.

Sinds de grote uitdagingen van de droge zomer van 2018 is er op dat gebied veel verbeterd. Allereerst is de samenwerking met alle partijen, waaronder Rijkswaterstaat, rond onze belangrijkste bron, het IJsselmeer, intensiever geworden. Samen houden we het watersysteem nauwgezet in de gaten. Door op de juiste manier met het beschikbare zoetwater om te gaan, is het gelukt om het zoutgehalte in het IJsselmeer deze zomer binnen de norm te houden.

### 2.1 LEVERINGSZEKERHEID



#### GROOTSTE AMBITIES EN UITDAGINGEN

PWN zorgt altijd voor betrouwbaar drinkwater. Daarom is het belangrijk dat we - in het licht van huidige en toekomstige ontwikkelingen - continu werken aan een nog robuuster drinkwatersysteem. Voor de middellange tot lange termijn sorteren we voor op uitbreiding.

## 2.1 LEVERINGSZEKERHEID

De gezamenlijke inspanningen konden echter niet voorkomen dat het zoutgehalte in het najaar alsnog te hoog was. Het water was in die periode minder geschikt om in te nemen. We blijven dus alert. Droge zomers lijken elkaar steeds vaker op te volgen. Waar we deze mate van droogte in eerdere prognoses eens in de 50 jaar zouden meemaken, zien we dat dit nu al gemiddeld eens in de 5 jaar gebeurt (bron: KNMI). De nasleep van deze zomer bewees opnieuw hoe hard een grotere zoetwaterbuffer in het IJsselmeer nodig is. Lees hierover meer op pagina 31.

Ook werken we bij PWN de laatste jaren aan toekomst-scenario's voor ons gehele drinkwatersysteem. Van handelingsperspectieven voor mogelijk nieuwe bronnen, tot aan een langetermijnvisie voor onze drinkwatervoorziening en invulling geven aan onze duurzaamheidsdoelstellingen.

**“Iedereen in de omgeving weet dat PWN staat voor goed drinkwater en natuurbeheer. Om deze missie goed te kunnen uitvoeren heeft PWN haar omgeving ook nodig. De uitdagingen van de toekomst vragen immers om een goede samenwerking met alle stakeholders. PWN doet dat al heel goed, is communicatief en samenwerkingsgezind. Laten we dat vasthouden en waar mogelijk nog versterken”**

Bernt Schneiders, voorzitter Raad van Commissarissen



### Sanering leidingen

In 2022 hebben we meer leidingen gesaneerd en gereconstrueerd dan het jaar ervoor. Tegelijkertijd weten we dat ons leidingnet veroudert en daardoor gevoeliger wordt voor storingen. Om ons leidingnet robuust te houden, geven berekeningen aan dat we per jaar meer leidingen moeten vervangen.

Daarbij lopen we tegen uitdagingen aan, zoals de krappere arbeidsmarkt en de toenemende drukte in de ondergrond, die de uitvoering bemoeilijken. Een toenemende reconstructievraag als gevolg van de energietransitie zorgt dat we andere keuzes maken binnen het gestelde investeringskader. Om de juiste leidingen te vervangen met de grootste toegevoegde waarde voor PWN (minder storingen), is meer en beter inzicht in de staat van de leidingen door datamodellen noodzakelijk in de toekomst. Ook nauwer samenwerken met onze partners kan ervoor zorgen dat we meer werk kunnen uitvoeren.



Interview: droge zomer

## “We maken ons zorgen over de frequentie waarmee droogte voorkomt”

In de winter is Paul Wesselius manager leveringszekerheid. In de zomer voegt hij daar de rol van droogtecoördinator aan toe. Hij noemt zichzelf “een spin in een heel groot web”. Veel organisaties en partijen zijn afhankelijk van het IJsselmeer, dus opereert Paul in een werkveld met Rijkswaterstaat, de waterschappen en de provincie. In de zomer volgt hij de ontwikkelingen van de watervraag en neerslag op de voet. En met de droge zomer van 2022, was dat hard nodig.

Bij de drinkwatermedewerkers van PWN staat de ongekend droge zomer van 2018 in het geheugen gegrift. De lage waterstanden in de rivieren leidden tot verzilting van het IJsselmeer doordat er minder natuurlijke tegendruk tegen het zoute zeewater was. “De geleerde lessen van toen zijn heel goed vastgelegd”, vertelt Paul. “Met als belangrijkste: als het IJsselmeer eenmaal verzilt is, duurt het maanden voordat het zoutgehalte weer op een acceptabel niveau is. Kortom, we moeten er met zijn allen alles aan doen om verzilting te voorkomen.”

Na 2018 kwamen er uitgebreide evaluaties met alle betrokken partijen, zoals Rijkswaterstaat en de waterschappen. Daardoor zijn er nu droogtedraaiboeken voor allerlei delen van Nederland. Hierin staat in drie opschalingsniveaus aangegeven hoe de communicatie verloopt, welke overlegstructuur er is en wanneer er besluiten of verdringingsvraagstukken naar hogere overheidsniveaus worden getild.

### Opnieuw erg droge zomer

Die draaiboeken bleken geen overbodige luxe. Net als in 2018 en 2019 was de zomer van 2022 erg droog. “De droogte begon al heel vroeg in het seizoen en werd snel extreem. Een vervelende bijkomstigheid was dat het ook in het stroomgebied van de Rijn erg droog was. Hierdoor was er een extreem lage aanvoer van water. De Rijn voedt het IJsselmeer en is onze belangrijkste bron. De combinatie van toegenomen watergebruik door hitte en droogte in ons gebied en de lage aanvoer vanuit de Rijn maakte deze zomer extra uitdagend.”

Op regionaal niveau kwam het team van Paul daarom wekelijks met belanghebbende partijen bijeen om het peil van het IJsselmeer, de aanvoer van de IJssel, chloridewaarden



**“We kunnen heel veel dingen beïnvloeden, maar niet hoeveel water de Rijn geeft”**

Paul Wesselius, manager leveringszekerheid

en weersverwachtingen te bespreken. “Een paar dagen voor dit overleg gaf elke deelnemende organisatie aan hoeveel IJsselmeerwater zij de komende periode nodig zouden hebben. Samen bepaalden we dan het beeld van de aankomende periode en welke actie we moesten nemen.” Paul vertelt dat hij voorafgaand hieraan zelf verschillende PWN'ers raadpleegde. Hij noemt het een waar samenspel van verschillende specialisten, zoals procestechnologen, waterverdelers en bedrijfsvoerders. Samen hielpen ze het beeld van de aankomende week scherp te krijgen en zich voor te bereiden op aanhoudende droogte.

Dankzij de goede afstemming intern en met alle andere partijen is voor PWN de beschikbare hoeveelheid IJsselmeerwater tijdens de zomer niet in het geding geweest. Andere organisaties, zoals de waterschappen, voelen de consequenties van de droge zomer volgens Paul veel meer: “Zij hebben het IJsselmeerwater nodig om het water in de polders op peil te houden en zo de landbouw te bedienen.” Maar volgens Paul is bij PWN de grootste zorg niet ‘Kunnen we de piekvraag wel aan?’, maar ‘Blijft het IJsselmeer wel zoet genoeg?’ Met andere woorden: hoe voorkomen we verzilting? “Er is veel vraag naar zoet water, maar om het IJsselmeer zoet te houden, moet er regelmatig gespuid worden. Rijkswaterstaat spoelt het

IJsselmeer door om het binnengedrongen zout water weer naar buiten te krijgen. Dat kost veel rivierwater.”

Het lijkt erop dat het risico van verzilting zich de laatste tijd niet alleen tot de zomer beperkt. Ondanks het vele spuien liep het zoutgehalte in IJsselmeer in het najaar weer te veel op en zag PWN zich af en toe genoodzaakt om de inname van IJsselmeerwater tijdelijk stop te zetten. En ook in het voorjaar kan de doorspoeling van het IJsselmeer tegenvallen als er te weinig rivierwater wordt aangevoerd.

### Aandachtig vooruitkijken

Al met al kijkt Paul positief terug op hoe PWN met de droogte is omgegaan. Zijn positieve gevoel is echter niet vrijgesteld van enige zorg. “Waar we ons zorgen over maken, is natuurlijk de frequentie waarmee droogte voorkomt. We maken daar langetermijnplannen voor, maar eigenlijk zit er nog een andere zorg onder: onze afhankelijkheid van het IJsselmeer, en daarmee van de Rijn. We kunnen heel veel dingen beïnvloeden, maar niet hoeveel water de Rijn geeft. Daarom is het goed dat we werken aan een klimaatbuffer om ervoor te zorgen dat het IJsselmeer een robuuste bron blijft.”



# Op weg naar een talentgerichte bedrijfscultuur

Ondanks de sterk verkrappende arbeidsmarkt lukt het PWN goed om medewerkers te behouden. We zetten ons ook in 2022 in voor aantrekkelijk werkgeverschap. Nieuwe HR-instrumenten verleggen de focus naar het inzetten van je talenten en de ontwikkeling van medewerkers.

De arbeidsmarkt is de laatste jaren steeds krappere geworden. Toch slaagt PWN er goed in om voor de meeste functies geschikte kandidaten aan te trekken. We merken dat PWN een aantrekkelijk bedrijf is om voor te werken, met producten die veel mensen aanspreken. Voor sommige functies, met name in techniek, blijft het desondanks erg lastig om goede mensen te vinden. Daarom besteedden we ook in 2022 veel aandacht aan arbeidsmarktcommunicatie en zorgden we voor een laagdrempeliger sollicitatieproces. De huidige arbeidsmarkt vraagt om snel reageren. Ons nieuwe sollicitatiesysteem maakt het nu gemakkelijker om te reageren.

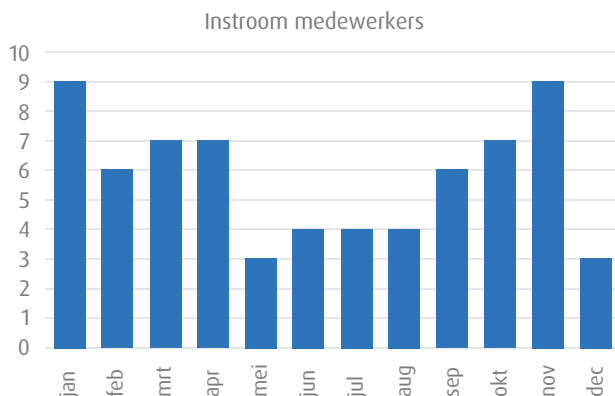
## 2.2 MEDEWERKERS EN ORGANISATIE



### GROOTSTE AMBITIES EN UITDAGINGEN

PWN wil een omgeving zijn waarin ruimte is voor eigen initiatief, daadkracht en eigenaarschap voor medewerkers, zodat zij een optimale bijdrage kunnen leveren aan het bereiken van onze organisatie-doelstellingen. Het stimuleren van beweging en ontwikkeling vinden we daarom heel belangrijk en ons HR-beleid is daar op gericht.

## 2.2 MEDEWERKERS EN ORGANISATIE



Aantal nieuwe medewerkers per maand

Op het gebied van stages en leer-werkplekken boekten we goede vooruitgang. Juist voor lastig te vervullen functies richten we ons op stagiairs om in de nabije toekomst instroom te creëren. We zijn daarnaast meer zichtbaar op scholen.

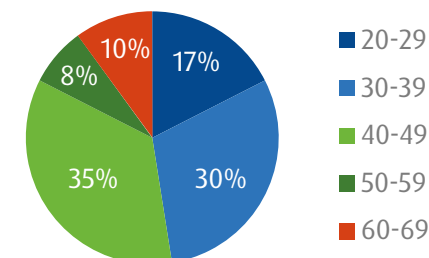
### Instroom, doorstroom, uitstroom

Ondanks de uitdagingen op de krappe arbeidsmarkt is het in 2022 gelukt om 74 vacatures (inclusief interne doorstroom) in te vullen. We hebben het afgelopen jaar geïnvesteerd in een nieuw recruitment systeem met als doel om het werving & selectie proces flexibeler in te richten waardoor er betere aansluiting gevonden kan worden bij de behoeften van de verschillende doelgroepen op deze arbeidsmarkt. Ook kunnen we optimaler gebruik maken van de arbeidsmarktcommunicatiemiddelen (denk aan filmpjes en foto's die meer inzicht geven in wat het werk bij PWN inhoudt). Hiermee sluit het recruitment systeem beter aan bij de start van de gewenste employee journey.

Afgelopen jaar hebben we ook de eerste studenten van de Mytec opleiding kunnen aannemen na het afronden van hun stages. De Mytec opleiding is een MBO 4 BOL opleiding (elektrotechniek, werktuigbouwkunde en procestechiek) waarin we participeren, onder andere door het aanbieden van stageplaatsen, geven van gastlessen en input leveren om praktijk en theorie zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. Afgelopen jaar hebben we 2 studenten direct na hun afstuderen aan kunnen nemen. Daarnaast hebben we een stagiair bij financiën kunnen aannemen nadat hij zijn afstudeerstage had afgerond.

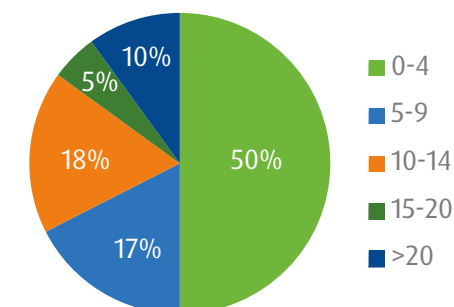
Met de komst van het Generieke functiehuis in 2021 hebben we een middel in handen om mogelijke loopbaanpaden meer inzichtelijk te maken. In 2022 hebben we hier op verschillende manieren aandacht aan besteed. In 2023 gaan we hier uitgebreid mee verder, ook in het kader van het project PWN FIT (FIT staat voor 'Flexibel Inzetbare Talenten'). Dit project gaat over de vraag: hoe blijf je als individuele medewerker fit for the job? Dat gaat over vitaliteit, over mentale en fysieke gezondheid, over de balans werk-privé. Maar ook over jezelf duurzaam blijven ontwikkelen, over trainingen en opleidingen.

Totale doorstroom 2022 per leeftijdscategorie



Het doorstroompercentage van 2022 was 6,2%. We zien meer doorstroom in de afgelopen jaren mede door het versoepelen van de diploma-eis.

Totale doorstroom 2022 per aantal dienstjaren



In 2022 hebben er in totaal 58 medewerkers PWN verlaten, waarvan 12 medewerkers wegens pensioen. Totale uitstroom was 9,1%. We zijn alert op de ongewenste uitstroom van medewerkers die tussen de 0 en 3 à 4 jaar in dienst zijn.

## 2.2 MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

### Veiligheid op 1

Een belangrijk onderdeel wat betreft veilig werken is er voor zorgen dat de medewerkers (periodiek) de juiste instructies krijgen voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. Een groot deel van deze instructies zit verwerkt in de verplichte opleidingen voor arbo en veiligheid.

Door de corona-maatregelen kon een groot deel van de verplichte opleidingen tijdens de pandemie niet gegeven worden. In 2022 was dit gelukkig wel weer mogelijk. Afgelopen jaar is een inhaalslag gemaakt met het trainen/instrueren van de medewerkers voor wat betreft veilig werken en zijn er 533 certificaten behaald.

Er zijn in 2022 meer KAM incidenten gemeld dan in 2021. Ten opzichte van de jaren daarvoor ligt het meldingen niveau lager. Blijvende aandacht voor het melden is nodig om te kunnen leren en verbeteren van deze incidenten. Uit de opgetreden incidenten zien we helaas een stijging in het aantal gemelde incidenten waarbij er lichamelijk letsel heeft opgetreden. Dit heeft echter niet geleid tot verzuim. Er waren wel 21 potentiële ongevallen zonder verzuim, die zonder de factor geluk, als ongeval met verzuim hadden kunnen eindigen. Dit geeft aan dat aandacht voor 'veiligheid altijd op 1' nodig blijft.

### Stage & Leerwerkbedrijf

Vanuit onze verantwoordelijkheid als maatschappelijk betrokken organisatie en om te zorgen dat we voor verschillende doelgroepen een aantrekkelijke werkgever blijven, hebben we de laatste jaren geïnvesteerd in het stage & leerwerk bedrijf binnen PWN. Het gaat hier om stages op verschillende niveaus, voornamelijk MBO en HBO opleidingen. Wat betreft de leerlingen gaat het om medewerkers die in een leertraject zitten en naast hun werk een

MBO-BBL opleiding volgen. In 2022 hebben we 22 stageplaatsen geboden en zijn er 16 medewerkers die een BBL leertraject volgen. In 2023 willen we dit aantal weer verder gaan uitbouwen.

### Opleiden & Ontwikkelen

In 2020 zijn meer dan 100 online trainingen van GoodHabitz geïntroduceerd bij PWN. Dit zijn onder andere trainingen op het gebied van persoonlijke effectiviteit, communicatie, management, office, social media en talentontwikkeling. We willen GoodHabitz steeds verder integreren in de bestaande instrumenten zodat GoodHabitz een integraal instrument is om te ondersteunen bij de ontwikkeling van de medewerkers. Zo hebben we voor PWN FIT een koppeling gemaakt tussen GoodHabitz trainingen en het werken aan je eigen duurzame inzetbaarheid. We hebben aan veel onderdelen uit de duurzame inzetbaarheidsvragenlijst, die we hebben ingezet om medewerkers inzicht te geven in hun eigen duurzame inzetbaarheid, een specifieke GoodHabitz opleiding gekoppeld. Medewerkers krijgen daarmee direct een mogelijkheid om verder aan hun duurzame inzetbaarheid te werken.

In 2022 zijn er 316 GoodHabitz trainingen gevolgd. De meeste trainingen zijn op het gebied van communicatie en persoonlijke kracht. In 2023 gaan we nog meer gebruik maken van GoodHabitz bij het ontwikkelen van onze medewerkers. Als eerste wordt GoodHabitz ingezet bij de trainingen voor het TALENT gesprek.

### Verzuim

Het verzuimcijfer over heel 2022 is iets gestegen ten opzichte van het jaar 2021 (dit is ook een landelijke trend). In 2022 was het verzuimpercentage 5,89% (2021 was het 5,39%). We zijn

afgelopen jaar gestart met een nieuwe arbo-dienstverlener en hebben een nieuwe bedrijfsarts. In 2022 hebben we bij een afdeling waar het verzuim significant hoger was dan bij de rest van de organisatie interventies gedaan in de vorm van het aanstellen van een tijdelijke externe case-manager om het verzuim aan te pakken. Dit heeft geresulteerd in een daling van het verzuim van die betreffende afdeling.

### Ongewenste omgangsvormen

PWN hecht veel belang aan een veilige en gezonde werkomgeving voor alle medewerkers. In dit kader kan iedereen die bij PWN werkt zich wenden tot een vertrouwenspersoon als er ongewenste omgangsvormen tijdens het werk worden ervaren. Bij ongewenste omgangsvormen moet gedacht worden aan onder meer seksuele intimidatie, pesten, agressie, geweld en discriminatie.

Bij PWN hebben we 3 interne vertrouwenspersonen waar medewerkers terecht kunnen voor advies of ondersteuning op het gebied van ongewenste omgangsvormen. Tevens kan een medewerker die ongewenste omgangsvormen ervaart een klacht indienen bij het externe bureau Bezemer & Schubad; zij starten na een melding een onderzoek en rapporteren en adviseren aan de directie.

Het aantal meldingen in 2022 is als volgt:

- 15 meldingen bij de interne vertrouwenspersonen van PWN; bij enkele meldingen was er sprake van meerdere gesprekken;
- 2 meldingen bij het externe bureau Bezemer & Schubad; waarvan 1 goed is opgelost en de andere nog in behandeling is;
- 0 meldingen bij Bedrijfsmaatschappelijk Werk.

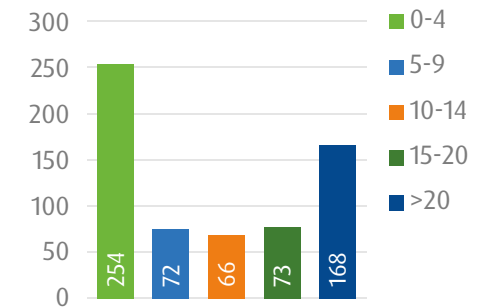
De aard van de klachten verschilt.

## 2.2 MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

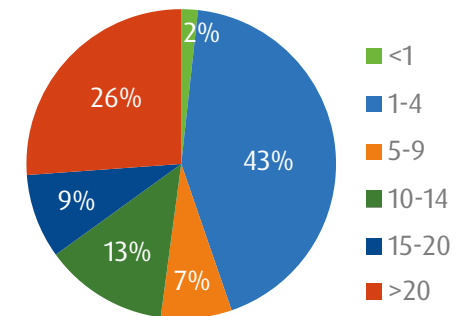
### Samenvatting van de cijfers PWN enkelvoudig:

FTE (exclusief inhuur)	Eind 2022	566
	Eind 2021	568
	Eind 2020	561
Aantal medewerkers	Eind 2022	633
	Eind 2021	634
	Eind 2020	621
	Aantal mannen 2022	393
	Aantal vrouwen 2022	240
	Aantal medewerkers contract voor bepaalde tijd	70
	Aantal medewerkers contract voor onbepaalde tijd	563
	Gemiddelde leeftijd	De gemiddelde leeftijd in 2022:
Gemiddelde diensttijd in jaren	De gemiddelde dienstjaren in 2022	13 jaar
	Aantal stagiaires	22
	Aantal BBL leerlingen	16
	Aantal ingevulde vacatures	74
	Instroom	11%
	Doorstroom	6,2%
	Uitstroom	9,1%
	Aantal behaalde certificaten (voor trainingen in verband met Arbo en veiligheid)	533
	Aantal gevolgde GoodHabit e-learning trainingen	316
	Verzuimcijfer	5,89%
	Ingevulde PWN FIT (DIX) vragenlijsten	54,5%
	Gevoerde coaching-gesprekken (in het kader van Duurzame inzetbaarheid)	19,1%

Personeelsbestand o.b.v. dienstjaren (headcount)



Personeelsbestand o.b.v. dienstjaren



## 2.2 MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

### Toekomstbeeld Mens & Organisatie

Verder vooruitkijkend heeft PWN in de tweede helft van 2022 gewerkt aan het ontwikkelen van een Toekomstbeeld Mens & Organisatie. Vanuit de externe ontwikkelingen op de lange termijn en de huidige opgaven van PWN is een visie ontwikkeld op het gebied van Mens & Organisatie. Een grote groep medewerkers heeft meegedacht over vragen als: Hoe spelen we in op de externe ontwikkelingen en onze huidige opgaven? Wat vraagt dit van PWN? Van de organisatie en haar medewerkers? Wat is nodig? En wat voor een organisatie en gemeenschap willen we zijn, nu en in de toekomst?

Het Toekomstbeeld Mens & Organisatie geeft hier richting aan en bestaat uit vijf pijlers:

1. Het organiseren van ons werk op een flexibele en wendbare manier.
2. Duurzaam ontwikkelen en inzetbaar zijn.
3. Vakmanschap en competenties van de toekomst.
4. Open, inclusieve en diverse gemeenschap.
5. Waarde creëren voor jezelf en je omgeving.

Versillende initiatieven zoals het programma PWN Stroomt (met als uitgangspunt 'samen meer doen door slimmer te werken', waarbij de eerste fase bestaat uit de vervanging van ons huidige SAP systeem), PWN FIT en de TALENT-gesprekken dragen bij aan dit Toekomstbeeld.

In 2023 vindt verdere verdieping op de vijf pijlers plaats evenals het ontwikkelen van een vervolgaanpak om als organisatie verder richting het Toekomstbeeld Mens & Organisatie te ontwikkelen.



**“We merken dat mensen graag bij PWN willen werken. Maar voor sommige functies moeten we ons op de arbeidsmarkt extra inspannen”**

Claudia Denneboom, teammanager HR

### Nieuwe HR-cyclus: het TALENT Gesprek

In 2022 ontwikkelden we een nieuw proces voor de HR-cyclus, een periodiek gesprek om in contact te blijven met onze medewerkers. Voorheen was dit gesprek gebaseerd op doelen formuleren en beoordelen. Nu praten we veel meer over het talent, de opgebouwde ervaring en toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. De nieuwe gespreksvorm gaat in vanaf 2023 en heet het TALENT-gesprek.

### PWN FIT

We willen dat elke medewerker zich bij PWN op een goede manier kan ontwikkelen. In dat kader werkten we in 2022 aan het programma PWN FIT, waarbij FIT staat voor Flexibele en Inzetbare Talenten. Waar voorheen duurzame inzetbaarheid zich vooral tot de fysieke beroepen leek te beperken, steken we dit nu breder in. Als eerste stap kreeg iedereen binnen PWN via de door TNO ontwikkelde DIX-vragenlijst inzicht in zijn eigen inzetbaarheid. DIX staat voor Duurzame Inzetbaarheids Index. Medewerkers konden aangeven of ze over de resultaten in gesprek wilden met een externe adviseur om de resultaten te bespreken en praktische tips te krijgen. Met de uitkomsten van alle (anoniem ingevulde) enquêtes vergroten we ons inzicht in de duurzame inzetbaarheid van ons medewerkersbestand. Dit helpt om onze HR-inspanningen straks beter te kunnen

richten op de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

*Lees het achtergrondverhaal hierover op de volgende pagina.*

### Op zoek naar het DNA van PWN

PWN is een bedrijf met grote ambities. Om daarin succesvol te blijven is zelfkennis onontbeerlijk. Daarom gingen we in 2022 op zoek naar meer inzicht in onze culturele gedragingen als organisatie. Twee organisatieantropologen onderzochten patronen in de manier waarop we samenwerken. Deze kennis gaat ons verder helpen in de realisatie van onze doelstellingen, ambities en ontwikkeling.

### Werken waar het werkt

Sinds de coronapandemie is thuiswerken bij PWN een normaal en geaccepteerd onderdeel van het werk geworden. In 2021 hebben we de mogelijkheid hiertoe structureel ingevoerd. Onder het motto 'werken waar het werkt' krijgen kantoormedewerkers de ruimte om de mate van thuiswerken voor zichzelf in goede afstemming met teammanager en collega's te bepalen. In 2022 hebben we dit verder geformaliseerd met een thuiswerkovereenkomst, vergoedingen, een werkplekreserveringsapp en werkplekfaciliteiten.



Interview: duurzame inzetbaarheid

## “We kijken hoe we talenten het beste kunnen inzetten”

Als strategisch HR-adviseur heeft Annemie Stuurman haar werkveld de afgelopen jaren fors zien veranderen. Ook PWN kijkt steeds meer naar talenten en vaardigheden. En daar horen nieuwe HR-instrumenten bij.

## INTERVIEW

**Duurzame inzetbaarheid is binnen het HR-vak al jaren een belangrijk onderwerp. Zo ook bij PWN, al stond dit tot voor kort nog in het teken van 'gezond je pensioen halen'. Tegenwoordig gaat duurzame inzetbaarheid volgens Annemie veel verder: "Het gaat ook over of je 'jobfit' bent. Heb je de juiste kennis en vaardigheden om je functie uit te voeren? Maar ook: ben je fit voor de toekomst? Heb je nog genoeg in huis om je te blijven aanpassen? En uiteindelijk gaat het natuurlijk ook om je talenten en hoe je die bij PWN optimaal kunt inzetten."**

### Loopbaanperspectief

Daarom bedacht het team van Annemie de naam PWN FIT, een afkorting voor flexibele en inzetbare talenten. Vanuit PWN FIT bekijken we duurzame inzetbaarheid als een overkoepelend en continu onderwerp, legt Annemie uit. "Vroeger associeerden we het met monteurs die zo lang mogelijk zonder lichamelijke klachten hun werk moeten kunnen doen. Nu kijken we vooral preventief naar het loopbaanperspectief, in de breedste zin."

PWN stuurt daarmee ook op een gezonde in-, door- en uitstroom. Groeien, meegroeien en soms ontgroeien, dus. Lange dienstverbanden zijn geen doel op zich meer. "Het is juist mooi als je na zoveel jaar onze organisatie opgewekt verlaat en denkt: ik heb mijn talenten hier goed kunnen inzetten, maar nu komen die talenten ergens anders beter tot hun recht. Daar is helemaal niks mis mee. Maar natuurlijk is het ook mooi als mensen bij PWN doorstromen en met onze organisatie meegroeien."

### Inzicht in eigen duurzame inzetbaarheid

Medewerkers krijgen bij PWN inzicht in hun eigen duurzame inzetbaarheid via een vragenlijst, ontwikkeld door TNO. Deze DIX-

vragenlijst geeft binnen twintig minuten inzicht in acht thema's. "Zo krijg je inzicht in hoe je ervoor staat, waar je misschien hulp nodig hebt, waar het heel goed gaat en wat je kunt versterken", vertelt Annemie. "Na het invullen van de vragenlijst kan elke medewerker met een externe specialist verder praten om de uitkomsten te duiden en eventuele vervolgstappen te bepalen." Bij voldoende reacties ontstaat ook een dashboard met geanonimiseerde resultaten voor het management. "We zien dan waar risico's en kansen zitten, waar we meer kunnen aansluiten bij de behoeften van medewerkers." Uit de eerste uitslagen blijken toekomstbestendigheid, mentale weerbaarheid en werk-privébalans belangrijke thema's. Vanaf 2023 gaat het projectteam van PWN FIT hierover verder in gesprek met verschillende groepen medewerkers.

### Focus op talent

Volgend jaar druppelt PWN Fit door in alle HR-onderwerpen, zegt Annemie: "Zo wordt het beoordelingsgesprek per 2023 vervangen door het Talentgesprek, een continue dialoog tussen manager en medewerker. Daarbij worden beoordeling en beloning losgekoppeld en kijken we niet meer zo nadrukkelijk terug naar wat er goed of niet goed is gegaan, maar ligt de focus op vooruitkijken. We bespreken samen hoe je je kunt ontwikkelen, hoe je je talenten goed kunt inzetten en wat je hiervoor nodig hebt."



**"We vervangen het beoordelingsgesprek door het TALENT-gesprek, een continue dialoog tussen manager en medewerker"**

Annemie Stuurman, strategisch HR-adviseur

De focus op talenten is ook terug te zien in de ontwikkeling van de training 'Haal alles uit je talent, neem regie op je loopbaan'. In 2022 nam een groep medewerkers van het Klantcontactcentrum deel aan een pilot van deze training. Annemie: "Samen met een loopbaancoach ontdekten zij wat hun competenties en drijfveren zijn en wat er mogelijk is binnen PWN." In 2023 werkt PWN verder aan het inzichtelijker maken van loopbaanpaden. Daarbij schrijft HR geen loopbaanpaden uit voor medewerkers, maar laat het team wel zien wat de vervolgstappen zijn binnen PWN.

### Vaardigheden breder inzetten

Annemie hoopt dat PWN over een aantal jaar nóg meer kijkt naar talenten en vaardigheden: "Naast functies komen er misschien meer rollen binnen PWN, waarbij opgedane vaardigheden en ontwikkelde competenties meer bepalen of je de verantwoordelijkheden van de bepaalde rol kunt dragen. Zo zijn je talenten en vaardigheden niet alleen binnen je eigen team of sector inzetbaar, maar ook PWN-breed. We kijken waar iemand in uitblinkt en hoe we talenten het beste kunnen inzetten. Minder kaders dus en meer samenwerken. Uiteraard met focus op de medewerker en de doelen van PWN. Op wat nodig is, wat past."

## *Een schone bron kost minder energie*

De kwaliteit van onze bronnen blijft een uitdaging en een doorlopend thema voor ons bedrijf. In 2022 werkten we plannen uit voor versterking en uitbreiding van onze bronnen op langere termijn.

De bron voor ons drinkwater bestaat voor 95% uit oppervlaktewater, grotendeels aangevoerd door de Rijn. De kwaliteit van deze bron staat steeds meer onder druk door verzilting en door antropogene (door de mens veroorzaakte) stoffen zoals PFAS en medicijnresten. In onze strategie streven we naar robuuste bronnen, van een goede ecologische en chemische kwaliteit. Tegelijkertijd houden we vast aan ons standpunt dat antropogene stoffen niet in het oppervlaktewater thuishoren.

### 2.3 BRONNEN EN WATERKWALITEIT



#### GROOTSTE AMBITIES EN UITDAGINGEN

PWN heeft robuuste, schone bronnen nodig voor haar drinkwaterproductie. Dat wil zeggen dat de kwaliteit en de kwantiteit van het water op orde en voorspelbaar moeten zijn. Zo kunnen we duurzaam en betrouwbaar drinkwater maken. Op allerlei manieren werken we met onze omgeving samen om dit te bereiken. Daarbij maken we dankbaar gebruik van de synergie met onze expertise op natuurgebied. Want schone natuur, schone bronnen en schoon drinkwater hangen nauw met elkaar samen.



## 2.3 BRONNEN EN WATERKWALITEIT

### TOTAALOVERZICHT POMPSTATIONS 2022

Parameter	Eenheid	Drinkwater						norm Drinkwaterbesluit	
		Andijk	Bergen	Mensink	Laarderhoogt	Hoofddorp	Weesperkarspel	norm minimum	norm maximum
Aluminium	µg/l	1,2	6,3	1,0	2,8	2,1	5,3		200
Arseen	µg/l	0,31	0,84	0,67	0,69	1,27	0,28		10
Boor	mg/l	0,021	0,046	0,046	0,014	0,042	0,028		0,5
Calcium	mg/l	33,53	45,17	40,41	47,78	39,90	43,90		
Chloride	mg/l	140	74	97	30	89	58		150**
Koolstofdioxide	mg/l	2,0	3,0	2,9	3,1	2,7	3,9		
Carbonaat	mg/l	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5	< 5		
Koper	µg/l	< 0,5	-	-	0,5	< 0,5	1,5		
Geleidingsvermogen	mS/m	77,4	49,5	59,4	36,9	56,8	48,2		<125
Fluoride	mg/l	0,12	0,09	0,11	0,05	0,12	0,06		1
Ijzer	mg/l	< 0,005	0,006	< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005		0,2
Troebelingsgraad	FTE	< 0,03	< 0,03	< 0,03	< 0,03	< 0,03	< 0,03		1
Geur		afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig		****
Waterstofcarbonaat	mg/l	137	146	151	154	167	208	>60	
Kwik	µg/l	< 0,010	< 0,010	< 0,010	< 0,010	< 0,010	< 0,010		1
Totale hardheid	mmol/l	1,36	1,42	1,40	1,38	1,39	1,37	>1	
Totale hardheid	°D	7,6	8,0	7,8	7,7	7,8	7,7	>5,6	
Kleurintensiteit	mg/l Pt	< 1	3	2	< 1	1	2		20
Magnesium	mg/l	12,6	7,06	9,50	4,46	9,35	6,68		
Mangaan	mg/l	< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005		0,05
Natrium	mg/l	111	48,6	68,8	24,2	68,2	52,4		150
Ammonium	mg/l NH4	< 0,02	< 0,02	< 0,02	< 0,02	< 0,02	< 0,02		0,2
Nitriet (no2/l)	mg/l NO2	< 0,007	< 0,007	< 0,007	< 0,007	< 0,007	< 0,007		0,1
Nitraat (no3/l)	mg/l NO3	5,17	2,85	3,84	6,37	3,77	5,52		50
Zuurstof	mg/l	11,3	9,7	9,8	6,5	8,8	10,7	>2	
Lood	µg/l	< 0,2	-	-	< 0,2	< 0,2	< 0,2		10
Zuurgraad berekend	pH	8,09	7,93	7,95	7,91	8,04	7,97	7	9,5

## 2.3 BRONNEN EN WATERKWALITEIT

### TOTAALOVERZICHT POMPSTATIONS 2022

Parameter	Eenheid	Drinkwater						norm Drinkwaterbesluit	
		Andijk	Bergen	Mensink	Laarderhoogt	Hoofddorp	Weesperkarspel	norm minimum	norm maximum
Orthofosfaat (po4/l)	mg/l PO4	< 0,06	0,06	< 0,06	< 0,06	< 0,06	< 0,06		
Seleen	µg/l	< 0,5	< 0,5	< 0,5	< 0,5	< 0,5	< 0,5		10
Verzadigingsindex berekend	pH	0,04	0,09	0,07	0,12	0,20	0,27	> -0,2	
Smaak		afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig		****
Sulfaat	mg/l	84	34,7	49,1	21,7	47,8	6,6		150
Temperatuur	°C	12,8	12,5	13,5	11,1	13,5	12,8		25
Organisch koolstof totaal	mg/l	1,30	1,16	1,13	0,99	1,21	3,66		****
Aeromonas	kve/100 ml	3	4	1	8	1	41		1000
Clostridia, sporen so3-reduc.	kve/100 ml	0	0	0	0	0	-		0
Coli	kve/100 ml	0	0	0	0	0	0		0
Escherichia coli	kve/100 ml	0	0	0	0	0	0		0
Clostridium perfringens	kve/100 ml	0	0	0	0	0	0		0
Enterococcen	kve/100 ml	0	0	0	0	0	0		0
Koloniegetal-gp-22	kve/ml	2	1	1	8	1	3		100***
Legionella	kve/l	<100	<100	<100	<100	<100	<100		<100

\*\* norm jaargemiddelde

\*\*\* norm geometrisch jaargemiddelde

\*\*\*\* geen abnormale verandering

## 2.3 BRONNEN EN WATERKWALITEIT

### WAT ZIJN PFAS?

PFAS (poly- en perfluoralkylstoffen) zijn door de mens gemaakte stoffen die onder andere gebruikt worden in toepassingen als textiel, waterafstotende sprays voor kleding of schoenen, voedselverpakkingsmaterialen, smeermiddelen, blusschuim en antiaanbaklagen in pannen. Van een groot aantal PFAS is bekend dat ze schadelijk zijn voor de gezondheid. PFAS komen in het milieu terecht via producten die we gebruiken en door de uitstoot en lozingen van fabrieken. Bekende voorbeelden van PFAS zijn PFOA, PFOS en GenX. Via de lucht en het afvalwater verspreiden PFAS zich naar bodem en oppervlaktewater. Zo komen ze ook in bronnen voor drinkwater, zoals rivieren, terecht. PFAS breken slecht af en blijven daardoor bijna oneindig in het milieu aanwezig. Ze worden daarom ook wel 'forever chemicals' genoemd.



**“De bronnen van PWN zijn de basis voor de leveringszekerheid van ons drinkwater. Omdat de druk op onze bronnen nog steeds toeneemt, had een adequate bescherming van de bron óók in 2022 onze aandacht”**

Martine Lodewijk, sectordirecteur Drinkwater Productie

### Monitoring PFAS levert goede data op

De aanwezigheid van PFAS in voedsel, bodem, lucht en (kraan) water en het effect daarvan op de gezondheid was in 2022 veel in het nieuws. De aanleiding was een nieuw RIVM-onderzoek, waaruit naar voren kwam dat de totale hoeveelheid PFAS die mensen gedurende hun leven binnenkrijgen via voedsel en drinkwater, verder omlaag moet. Dit past ook bij de missie van PWN. We hanteren het uitgangspunt dat ons drinkwater een leven lang veilig gedronken kan worden.

In 2022 heeft Het Waterlaboratorium, dat onder meer voor PWN het drinkwater bemonstert, een uiterst gevoelige meetmethode in de praktijk gebracht om de kleinste hoeveelheden PFAS in water toch te kunnen detecteren. We meten van bron tot tap. We hebben hierdoor nu goed in beeld in welke concentraties deze stoffen in het oppervlaktewater, drinkwater en in het grondwater in onze natuurgebieden voorkomen. Ons drinkwater voldoet ruimschoots aan de wettelijke normen voor PFAS (in 2020 vastgelegd in de Europese Drinkwaterrichtlijn) en draagt bij normale consumptie voor minder dan 10% bij aan de hoeveelheid PFAS die mensen dagelijks binnenkrijgen. Meer dan 90% krijgen mensen binnen via voedsel.

Membraanfiltratie en zuivering met actieve kool kunnen PFAS geheel of voor een groot deel uit het water halen. De geplande uitbreidingen van deze zeer intensieve technieken in onze zuiveringen zullen op termijn dan ook zorgen voor lagere PFAS-waarden. We blijven zoeken naar een duurzame oplossing voor de PFAS die we uit het water filteren. PFAS breekt immers slecht af. Om deze reden én vanwege de grote impact van het uitbreiden van onze zuiveringen is het zo belangrijk dat de PFAS-problematiek aan de bron wordt opgelost. In navolging van de Vewin pleit ook PWN voor een Europees totaalverbod op PFAS.



Waterlaboratorium



Interview: meer zicht op PFAS

**“Dit raakt onze hele samenleving en is niet zomaar op te lossen”**

PFAS-verontreiniging houdt projectmanager Natuur en Beleving Martijn van Schaik en strategisch adviseur drinkwater Koen Zuurbier flink bezig. Inmiddels is er een goede meetmethode om te bepalen hoeveel en welke soorten PFAS er in het drinkwater en de bronnen zitten. Maar waar er steeds meer bekend wordt over deze stoffen, zijn er ook nog veel vragen. Martijn en Koen doen hun best om die voor PWN te beantwoorden.

## INTERVIEW

**Je kunt er niet omheen: PFAS, per- en polyfluoralkylstoffen. De stoffen breken bijna niet af en zijn inmiddels wijd verspreid. Ze worden aangetroffen in de lucht, in de grond, in voeding en helaas ook in het drinkwater. Het RIVM deed onderzoek naar PFAS en ontdekte dat mensen ook in Nederland via allerlei wegen te veel van deze stoffen binnenkrijgen.**

### Atmosferische depositie

Vooral oppervlaktewaterbedrijven hebben nu hun handen vol aan PFAS. Volgens Koen Zuurbier is de normoverschrijding in het westen van ons land goed te verklaren: "Voor drinkwater maken we hier gebruik van rivierwater en nauwelijks van grondwater. Ook hebben we langs de kust te maken met sea spray, neerslag vanuit de lucht. PFAS komen voor in kleine schuimdeeltjes in de branding, in waterdruppels die heel fijn zijn. De overwegend westenwind transporteert deze stoffen dan weer terug het land op. Hier in de duinen zakt PFAS-rijk water de bodem in." Er zijn wetenschappelijke artikelen die dit aantonen, maar PWN deed er zelf ook onderzoek naar. Koen: "We hebben met speciale meetinstrumenten de sea spray opgevangen in onze duinen. Je blijkt PFAS daar gewoon te kunnen verzamelen in hoge concentraties. En vooral dicht bij zee."

Martijn van Schaik merkt de effecten van PFAS ook bij natuurherstelprojecten: "Hoe meer westelijk we aan de slag zijn, hoe meer PFAS we in de bodem tegenkomen." Specifiek bij stikstofherstelmaatregelen vormt dit een uitdaging, omdat PWN daarbij vaak voedselrijke en verzuurde grond afvoert uit een gebied. De vrijgekomen grond werd voorheen gebruikt om de duinen te versterken voor de zeeveiligheid. Deze win-winsituatie gaat volgens Martijn nu niet meer op: "Je kunt de met PFAS verontreinigde grond niet neerleggen in de waterwingebieden.



## “We zitten in onze maag met door PFAS verontreinigde grond”

Martijn van Schaik, projectmanager Natuur en Beleving

Waar je aan de ene kant een herstelmaatregel uitvoert, belast je dan aan de andere kant de drinkwaterwinning. Dat kan niet; dat bijt elkaar.”

Een gedeelte van de vrijgekomen grond krijgt nu de klasse ‘niet-toepasbaar’ en is alleen opnieuw te gebruiken als PWN dit laat reinigen. Maar dat gaat weer gepaard met aanmerkelijk hogere kosten en milieubelasting door de extra vrachtbewegingen die daarvoor nodig zijn. Martijn: “We zitten gewoon met die niet-toepasbare grond in onze maag. Ook omdat er bij het reinigen weer een PFAS-rijke reststroom ontstaat waarvoor eigenlijk nog geen goede verwerkingsoptie is.”

### Het drinkwatersysteem van de toekomst

PFAS zit PWN ook in de weg bij de ontwikkeling van het drinkwatersysteem van de toekomst. Dat dwingt Koen om met zijn collega's na te denken over geschikte oplossingen: “Dankzij nieuwe meetmethoden en frequentere metingen hebben we nu beter in beeld hoe goed onze zuiveringen PFAS kunnen tegenhouden. Daaruit blijkt dat ons water veilig kan worden gedronken. Vooral onze membraanfilters en in iets mindere mate onze actiefkoolfilters kunnen PFAS goed uit het drinkwater halen. Maar daarmee zijn we er nog niet van af. PFAS breekt namelijk niet af, het zit in de reststromen van onze

zuivering. Er is nu nog geen duurzame route om die reststroom goed te verwerken. Dat is echt een dilemma: waar moeten we heen met de PFAS die we uit het water halen?”

### Lobby

Hoe je het ook wendt of keert, de maatschappij stevent af op hogere kosten door PFAS-vervuiling van de bodem en het oppervlaktewater. De EU wil deze kosten daarom afwentelen op producenten die PFAS produceren, zoals farmaceuten en de industrie. Daarmee kunnen rioolwaterzuiveringen met betere zuiveringen worden toegerust. De vervuiler betaalt dan eindelijk voor de maatschappelijke kosten. Koen: “Gelukkig zien we recent ook de eerste producenten die de productie van PFAS staken. Hopelijk het begin van een kentering.”

Zelf lobbyt PWN nu ook, in het belang van de volksgezondheid, natuur en drinkwater. Martijn: “We vinden het ontzettend belangrijk om de consequenties van PFAS duidelijk te maken. Daarin werken we samen met de provincie en het ministerie.” Koen vult aan dat ook de Vewin, de Vereniging van drinkwaterbedrijven in Nederland, er bij het ministerie op aandringt om de productie van de gehele stoffengroep op Europees niveau te verbieden.

### Een wereld te winnen

Ondertussen blijft PWN onderzoek doen. Martijn: “Er komt steeds meer zicht op PFAS, maar er is nog een wereld te winnen. We werken nu mee aan onderzoek naar de effecten op ecologie, bijvoorbeeld.” Het afgelopen jaar ontwikkelde Het Waterlaboratorium voor ons een meetmethode om PFAS betrouwbaar te meten. Ook werd de werking van de verschillende filters duidelijk. Koen voegt daaraan toe dat er op dit moment aanvullend onderzoek wordt gedaan naar het afbreken van PFAS na het filteren. “Zowel bij het schoonmaken van de actieve kool als het verwijderen uit de reststroom na membraanfiltratie. Dit laatste onderzoeken we in samenwerking met andere waterbedrijven en KWR. PFAS blijven echter nog lang in het zeewater zitten en zullen ons als samenleving dus nog lang bezighouden. Hoe eerder de productie ervan stopt, hoe beter. PWN pleit daarom voor een totaalverbod op de productie van PFAS.”



### “PWN pleit voor een totaalverbod op de productie van PFAS”

Koen Zuurbier, strategisch adviseur drinkwater

### Klimaatbuffer

De plannen voor de nieuwe klimaatbuffer in het IJsselmeer vorderen gestaag. We zijn in 2022 een stuk verder gekomen door het ontwerp van de toekomstige waterbekkens concreet te visualiseren. De plannen zijn van grote betekenis voor het behoud van zoetwater in het gehele IJsselmeergebied. We zoeken nu actief de samenwerking op met zoveel mogelijk partners, om gezamenlijk de volgende stappen te zetten richting uitvoering. In 2022 betrokken we omwonenden, gemeenten, provincies, waterschappen, ministeries en de Coalitie Blauwe Hart Natuurlijk bij de laatste stand van zaken.

## 2.3 BRONNEN EN WATERKWALITEIT

### KLIMAATBUFFER IJSSELMEER

De effecten van klimaatverandering manifesteren zich sneller dan verwacht. Uit een stresstest werd duidelijk dat de zekerheid van zoetwater in het IJsselmeer steeds minder vanzelfsprekend wordt. Daarom maken we plannen voor een fors grotere buffermogelijkheid van zoetwater.

De toekomstige Klimaatbuffer IJsselmeer vangt schommelingen in de waterkwaliteit op en combineert dit met een hogere ecologische kwaliteit van het IJsselmeer. Net als bij de Markerwadden, zorgen straks ook hier waterovergangen en ondiepten voor versterking van de natuur. Met oeverfiltratie en water zuiverende vegetatie bereiken we bovendien dat het in te nemen water al een eerste, natuurlijke zuiveringsstap ondergaat. Een grote stap op weg naar een duurzame waterzuivering.

Een grotere zoetwaterbuffer voor ons drinkwater heeft een gunstig effect op de rest van het IJsselmeer. Bij tijdelijk hogere zoutconcentraties hoeft het IJsselmeer minder intensief te worden doorgespoeld. Hierdoor blijft er meer zoetwater beschikbaar voor gebieden rond het IJsselmeer en voor de vele gebruikers van dit water.



Zoetwaterbuffer in het IJsselmeer

### Onderzoek naar nieuwe drinkwaterbronnen

Ook in 2022 zijn we verder gegaan met ons onderzoek naar nieuwe, aanvullende bronnen voor het drinkwater in onze provincie. Een grotere diversiteit aan betrouwbare bronnen maakt de drinkwatervoorziening in ons land robuuster. Uit een eerste verkenning hielden we drie handelingsperspectieven over. In het Gooi onderzoeken we samen met drinkwaterbedrijven Waternet en Vitens of we oppervlaktewater uit het Amsterdam-Rijnkanaal of het Gooimeer tot drinkwater kunnen zuiveren. In Overveen onderzoeken we in hoeverre we gebruikmakend van het PWN-terrein extra drinkwater kunnen maken voor onze

grootste groeiregio Kennemerland. En in de Haarlemmermeer onderzoeken we tot slot of we grondwater op diepte kunnen zuiveren tot drinkwater.

Medio 2023 verwachten we een besluit te kunnen nemen of en hoe verder te gaan met de ontwikkeling en realisatie van deze handelingsperspectieven. We kijken daarbij niet alleen naar de technisch-inhoudelijke haalbaarheid van de verschillende perspectieven, maar betrekken ook de mening van de omgeving en duurzaamheidsaspecten bij onze plannen.

## We merken dat de vraag naar natuur groeit



Net als in voorgaande jaren zien we dat het aantal recreanten in onze natuurgebieden gestaag toeneemt. Met natuurontwikkeling stimuleren we niet alleen de natuurlijke veerkracht van de duinen, we zorgen waar mogelijk ook voor nieuwe recreatiemogelijkheden.

De natuur is een kracht waar we allemaal deel van uitmaken. Zeker in de huidige tijd is de noodzaak van een vitaal en dynamisch duingebied extra groot. De stijgende zeespiegel vergroot het belang van de duinen als zeewering. Het veranderende klimaat zet de waterfunctie van de duinen onder druk. Stikstofdepositie zorgt voor afname van de biodiversiteit. Deze bedreigingen komen van ver buiten onze invloedssfeer. We kunnen ze niet alleen oplossen. Ze vragen de komende jaren om een zo breed mogelijke samenwerking.



### GROOTSTE AMBITIES EN UITDAGINGEN

PWN gaat voor robuuste, veerkrachtige natuur. Waar de draagkracht van de natuur dat toelaat, stimuleren we recreatie en laten we zoveel mogelijk bezoekers van de natuur genieten. Dat kan onder andere door 'connectiviteit', oftewel natuur met elkaar in verbinding brengen waardoor grotere aaneengesloten natuurgebieden ontstaan, en door zonerings. Daardoor ontstaat meer balans tussen rustiger gebieden (waar met name fauna behoefte aan heeft) en gebieden waar meer ruimte is voor bezoekers. In ons natuurbeheer werken we aan oplossingen voor de grote uitdagingen van deze tijd, zoals het teveel aan stikstof, de stijgende zeespiegel, grotere neerslag- en temperatuurschommelingen en een toenemende behoefte aan recreatie.

## 2.4 NATUUR



## 2.4 NATUUR

In voorgaande jaren constateerden we dat de bezoekersaantallen in de duingebieden sneller dan verwacht zijn gegroeid. De coronamaatregelen in de afgelopen jaren hebben dit versterkt, want mensen zochten vaker de natuur op. De groei heeft zich in 2022 onverminderd voortgezet. Jaarlijks trekken onze duinen 9 miljoen bezoekers. We rekenen op een blijvende groei de komende jaren.

De vraag naar natuur is dus groeiende. Dit resulteert in een grotere druk op het recreatieaanbod en daarmee ook een grotere druk op de natuur. Daarom onderzoeken we hoe we met slimme ingrepen natuurwaarden kunnen combineren met andere maatschappelijke waarden, zoals recreatie en werken met bufferzones, als oplossingsrichting.

In dat kader hebben we in 2022 onze visie op de binnenduintrand afgerond. Onze visie is dat bovenstaande combinaties bij uitstek in binnenduintrandgebieden kunnen worden gerealiseerd. Bij project De Vlotter is inmiddels goed te zien hoe zo'n combinatie van functies werkt in de praktijk.



**“Waar mogelijk proberen we nog meer maatschappelijke waarde aan de duingebieden toe te voegen. Bijvoorbeeld met waterberging, meer biodiversiteit en nieuwe recreatiemogelijkheden”**

Sjakel van Wesemael, sectordirecteur Natuur en Beleving

### PFAS belemmeren werkzaamheden

Recente inzichten over de gezondheidseffecten van PFAS hebben gemaakt dat het RIVM nu een aanmerkelijk strengere norm hanteert voor PFAS in het milieu voor de bodem. Deze norm is ook door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bekrachtigd. Bedrijven die grond verplaatsen moeten zich aan regels houden om binnen deze norm te blijven om verdere verspreiding van PFAS in het milieu te voorkomen.

### NIEUW LANDSCHAP DE VLOTTER

Bij Heemskerk ontwikkelden we De Vlotter, een terrein van 25 hectare voormalige landbouwgrond in de binnenduintrand. De nieuwe natuur bestaat uit duinvalleien, een binnenduintrandbos en natuurlijke waterlopen die de duingebieden nu beter verbinden met het achterland. Het resultaat is een gevarieerd natuurgebied, dat bovendien clusterbuien kan opvangen. Dit vermindert de wateroverlast in de polders achter de duinen en versterkt de zoetwatervoorraad in het duin. Dankzij dit project kreeg wat ooit een vervuild landbouwgebied was nieuwe waarde: voor natuur, water en recreatie.

Afgelopen jaar deden we voor het eerst onderzoek naar de aanwezigheid van PFAS in de bodem. Daaruit bleek dat door sea spray de concentratie het hoogst is in de meest westelijke delen van het duin, dicht bij zee. Dit had in 2022 gevolgen voor werkzaamheden in deze gebieden. Grondverplaatsingen, die nodig zijn vanwege zeeveiligheid of stikstofmaatregelen, worden aanmerkelijk kostbaarder of zijn zelfs niet meer toegestaan.

### Natuur en Formule 1

Waar in 2021 de Grand Prix van Zandvoort vanwege coronamaatregelen nog op halve kracht draaide, werd het evenement in 2022 met maximale bezoekersaantallen georganiseerd. Elke dag bezochten 110.000 mensen het evenement. Omdat het Circuit Zandvoort aan onze natuurgebieden grenst, hebben we met man en macht gewerkt om de natuur tijdens dit evenement te beschermen.

Met maximale inzet van PWN-boswachters en ondersteuners, en dankzij een goede samenwerking van alle betrokken partijen, waaronder de gemeente Zandvoort, organisator Dutch Grand Prix, Omgevingsdienst IJmond en Veiligheidsregio Kennemerland, is het gelukt om voor onze natuur de bezoekersstromen in goede banen te leiden. Wij hebben in het duingebied geen incidenten geconstateerd.

## 2.4 NATUUR

Bij de voorbereidingen hebben onze medewerkers veel tijd gestoken in overleg op bestuurlijk en uitvoerend niveau. Voor ons was het ook cruciaal om vliegbewegingen van helikopters boven de gebieden met grote grazers te vermijden, om ongelukken door stress bij deze dieren te voorkomen. Ook stemden we af over afsluiting van het natuurgebied en stelden we gezamenlijk een calamiteitenroute vast.

### Accountantscontrole PAS-gelden goed afgerond

De PAS (Programma Aanpak Stikstof)-werkzaamheden die de afgelopen jaren door het Rijk zijn bekostigd, hebben wij inmiddels volledig uitgevoerd. In 2022 vond er accountantscontrole plaats op de manier waarop de gelden in de afgelopen vijf jaar zijn besteed. PWN blijkt het uitstekend te hebben gedaan: het volledig beschikbare bedrag is benut en kan worden verantwoord.

### Vrijwilligers weer aan de slag

Na de coronaperiode konden in 2022 weer grote groepen vrijwilligers aan de slag voor het beheer in de duinen. Hun aantal is inmiddels bijna even groot als het aantal PWN-medewerkers. Ze helpen bij het natuurbeheer, onderzoek en het verwijderen van invasieve exoten. We zijn hen daar zeer dankbaar voor. Hun inzet is van grote waarde voor PWN.

### Toekomstverkenning natuurgebieden afgerond

Grote ontwikkelingen van deze tijd, zoals klimaatverandering, hebben ook gevolgen voor de duingebieden. Daarom hebben we in 2022 rond deze ontwikkelingen een toekomstverkenning gedaan. Hieraan werkten we samen met de collega's van drinkwater, want de ontwikkelingen hebben behalve op de duingebieden ook gevolgen voor de infiltratiegebieden. In de toekomstverkenning studeren we voor de door PWN beheerde

gebieden op de belangrijkste ontwikkelingen, de consequenties daarvan en de oplossingsrichtingen die wij zien. Dit vormt het vertrekpunt om in samenwerking met onze partners te werken aan de maatschappelijke puzzel die voor ons ligt.

### Uit de Jaargids Natuurbeheer 2021

Elk jaar rapporteert PWN in de Jaargids Natuurbeheer over de laatste stand van zaken van het beheer in de duinen, daarbij is in 2022 de jaargids 2021 uitgebracht en daarmee de op dit moment de meest recente versie. We schetsen daarin de belangrijkste trends en laten zien wat we op het gebied van natuurontwikkeling hebben uitgevoerd. Een digitaal exemplaar van deze rapportage is te vinden op onze [website](#).

### De belangrijkste natuurprojecten in 2022

#### Watervlak Oost

Op de grens van Castricum en Heemskerk verbeterden we in 2021 de windwerking. We haalden bomen weg en lieten de ondergroei staan. In 2022 zagen we al resultaat: 6 hectare zanderige vlakte met plukjes vegetatie, een ideaal milieu voor pionierssoorten zoals de duinparelmoervlinder en de zandhagedis. Uiteindelijk wordt dit terrein grijs duin; een proces dat doorgaans 25 jaar duurt.



Vitalisering duineikenbossen

#### Vitalisering duineikenbossen

In de duinen tussen Bergen en Heemskerk voerden we ingrepen uit om de eentonigheid van de eikenbossen ter plekke te verminderen. Zo ontstonden er opener plekken, waar kruiden zich kunnen ontwikkelen. Ook voegden we andere boomsoorten toe, zoals berken, esdoorns en meidoorns.

## 2.4 NATUUR



Herstel natuurbrug

### Herstel bovenlaag natuurbrug

De bovenlaag van natuurbrug Duinpoort, over het spoor naar Zandvoort, was door erosie niet goed in staat om zijn verbindende functie te vervullen. We vulden de grond aan met plaggen en boomstobben uit andere delen van het duin. Daarmee krijgen kleine dieren betere schuilplekken als ze de natuurbrug oversteken.



Afdekken watercrassula

### Watercrassula afgedekt met zand

Bij landgoed Duin en Bosch werd watercrassula ontdekt, een zeer invasieve soort die bovendien onze drinkwatervoorziening bedreigt. We konden niet anders dan de plek met deze exoot af te dekken met een meter zand. Het zand zal nooit meer worden afgegraven, om te voorkomen dat zaadjes van de watercrassula ooit weer tot een nieuwe plaag leiden.



Konijnenpilot

### Konijnenpilot in Noordhollands Duinreservaat

In het Noordhollands Duinreservaat zijn we een pilot gestart waarmee we het aantal konijnen in het duin willen vermeerderen. De konijnenpopulatie is namelijk door onder andere de ziektes myxomatose en VHS de afgelopen decennia snel afgenomen. In grote delen van het Noordhollands Duinreservaat is het dier zelfs nagenoeg verdwenen. Dat is onwenselijk, want konijnen helpen door hun manier van grazen als geen ander bij het in stand houden van de unieke duin natuur. Daarom hebben we in 2022 in drie fases in totaal 26 wilde konijnen uitgezet. De eerste resultaten van deze aanpak zijn verrassend. Er is veel activiteit te zien, zoals graafsporen, wat betekent dat ze het gebied aan het bewonen zijn. Aan deze pilot gingen jarenlange voorbereiding en onderzoek vooraf. We volgen de resultaten van de pilot goed. In het voorjaar zetten we het uitzetten voort. De winterperiode is daarvoor geen geschikt seizoen.

Interview: Klimaatbuffer IJsselmeer

## “De rol van ecologie wordt steeds concreter”

Van drinkwatertechnologen tot boswachters. Vanuit verschillende disciplines van PWN wordt meegewerkt aan de plannen voor de Klimaatbuffer IJsselmeer. Na de eerste verkenningen begint de buffer op de tekentafel vorm te krijgen. Strategisch adviseur natuur Myrthe Fonck en strategisch adviseur drinkwater Koen Zuurbier laten zien hoe hier straks een mooi samenspel van water en natuur ontstaat.



## INTERVIEW

**Het idee voor een buffer in de strijd tegen langdurige droogte bestaat bij PWN al langer. “Maar tot afgelopen jaar had dit nog met allerlei soorten buffers en op allerlei plekken gekund”, vertelt Koen Zuurbier. In 2022 resulteerde de afweging van verschillende varianten in een logische plek en vormgeving voor de klimaatbuffer. “Uiteraard deden we die afweging samen met relevante stakeholders, zoals Rijkswaterstaat, de provincie en gemeenten, omwonenden en natuurorganisaties.” Ook Myrthe Fonck ziet dat die zorgvuldige aanpak het resultaat ten goede komt: “We hebben zorgvuldig gekeken hoe de klimaatbuffer past in de wensen en belangen van alle belanghebbenden. Daar is het concrete plan dat er nu ligt echt het resultaat van.”**

Het plan in het kort: in het IJsselmeer wil PWN, naast de plek waar nu al twee waterbekkens liggen, drie extra waterbekkens realiseren. Daaromheen komt natuur die het water zuivert en het IJsselmeer helpt gezonder te worden. Met de klimaatbuffer komt er een constante zoetwatervoorraad voor de zuivering in Andijk, goed voor het overbruggen van langere perioden met verzilting, zoals in de droge jaren 2018 en 2022. Daarnaast draagt de buffer bij aan meer natuur en recreatiemogelijkheden.

### Meer zoetwater

Warme, droge zomers leiden tot verzilting van het IJsselmeer, de voornaamste waterbron van Noord-Holland. Bij een zoutpiek moet PWN de waterinname tijdelijk sluiten. Myrthe: “Nu kun je de waterinname slechts voor een paar dagen sluiten. Meer voorraad hebben we niet in de huidige bekkens. Maar als de verzilting langer duurt, ben je genoodzaakt om de inlaat toch weer open te zetten terwijl het te zoute water nog niet weg is. De klimaatbuffer versterkt straks PWN's belangrijkste

zoetwaterbron zodat het een robuuste, stabiele bron voor drinkwater blijft. De buffer helpt ook om elders zuiniger om te springen met het soms schaarse IJsselmeerwater. Op dit moment wordt het zoutgehalte laag gehouden door met grote hoeveelheden zoet IJsselmeerwater achter de sluizen binnendringend zoutwater vanuit de Waddenzee weg te spoelen. Koen: “Daar is veel IJsselmeerwater voor nodig, maandenlang en midden in perioden van droogte. Het IJsselmeerpeil daalt er zelfs een aantal centimeter door, waardoor er minder water beschikbaar is voor bijvoorbeeld de landbouw.” Zodra er straks via de klimaatbuffer genoeg zoet water op voorraad is, kan er tijdens droogte iets minder zout weggespoeld worden en daarmee wordt veel IJsselmeerwater bespaard. Dat heeft indirect veel waarde voor het hele IJsselmeergebied en alle partijen die afhankelijk zijn van IJsselmeerwater.

### Meer waarde voor de natuur

Bij de plannen voor de buffer wordt ook de rol van de ecologie in het gebied steeds concreter. “We gaan uit van een zuiverend landschap, met een vruchtbaar samenspel van planten en beestjes”, verklaart Myrthe. “Het IJsselmeer kent nu heel weinig geleidelijke oevers, terwijl dat juist de rijkste zone van een meer is. Daar gaat de nieuwe natuur van de klimaatbuffer bij helpen. Vissen krijgen bijvoorbeeld veel baat bij de geleidelijke land-waterovergangen,

die hier straks worden aangevuld met zuiverende planten. Ze kunnen zich er goed voortplanten en vinden tussen de waterplanten volop bescherming tegen roofdieren.”

De klimaatbuffer leent zich daarnaast uitstekend voor kleinschalige recreatie. Iets wat volgens Koen ook op het wensenlijstje van de omgeving staat: “De klimaatbuffer levert een heel nieuw recreatiegebied op. Hoe mooi is het als je straks gewoon een heel stuk langs het IJsselmeer kunt lopen? Gewoon om van de natuur te genieten of een strandje te bezoeken.”

### Meer draagvlak

Het afgelopen jaar is er hard gewerkt om alle stakeholders rond het IJsselmeer bij de plannen te betrekken. Koen: “Dat is niet alleen belangrijk voor het draagvlak, het levert ook weer nieuwe ideeën op. Een waardevol middel daarbij was het 3D-model van de toekomstige buffer, helemaal digitaal gemaakt door ons Smart Tech-team.” Zo gaat het plan meer leven en krijg je een goed beeld van de dimensies, merkt Myrthe op: “Het Smart Tech-team heeft nu een natuurgetrouwe impressie uitgewerkt van de waterbekkens, het natuurgebied en het strandje. Met een VR-bril kun je nu helemaal in de wereld van de klimaatbuffer stappen. Ook inwoners van Andijk kregen zo een veel beter beeld van onze plannen.”



**“Het IJsselmeer kent nu heel weinig geleidelijke oevers, terwijl dat juist de rijkste zone van een meer is. Daar gaat de nieuwe natuur van de klimaatbuffer bij helpen”**

Myrthe Fonck, strategisch adviseur natuur

 **INTERVIEW**

Om het samenspel van water en natuur zo waardevol mogelijk te maken, werkt PWN nauw samen met allerlei organisaties die een belang hebben bij het IJsselmeer. Zoals de Coalitie Blauwe Hart Natuurlijk, een samenwerking van partners (waaronder PWN) die zich inzetten voor een vitaal en gezond IJsselmeergebied. Myrthe: “De Coalitie denkt bijvoorbeeld mee over hoe we aan het gebied maximaal natuurwaarde toe kunnen voegen. Samen kijken we naar de beste manier om nieuwe natuur te creëren.”

**Steeds meer duidelijk**

Dankzij gesprekken met stakeholders en intern onderzoek heeft PWN een steeds scherper beeld van de ideale inrichting van het gebied. Koen schetst dat er daarnaast nog veel vragen beantwoord moeten worden: “We gaan de komende tijd nog meer onderzoek doen. Want het is ook iets nieuws; het concept van een buffer kennen we wel, maar de combinatie van de diepe buffers in het IJsselmeer met een natuurgebied dat ook nog gaat zuiveren, dat zagen we nog niet eerder.”

Om die reden realiseert PWN binnenkort eerst op kleinere schaal een zuiverend demolandschap in Andijk. Myrthe: “Daar gaan we proberen de zuiverende potentie van zo’n natuurgebied te doorgronden. We gaan uitzoeken hoe je dit optimaal kunt inzetten zonder concessies te doen voor de natuurwaarde in zo’n gebied. Het is een voorproefje van wat de klimaatbuffer op grote schaal kan betekenen.”



## Na flinke investeringen in de leveringszekerheid van installaties is er nu ruimte om verder vooruit te kijken

De kwaliteit van onze bronnen blijft onze zuivering uitdagen. Tegelijkertijd neemt de vraag naar drinkwater de komende jaren toe. Daarom onderzoeken we de komende jaren hoe we in het licht van toekomstige ontwikkelingen adaptieve systemen en nieuwe productiecapaciteit kunnen inzetten.

Na de oplevering van de gerenoveerde zuivering 'Andijk 1' vorig jaar, kan onze organisatie nu bewuster vooruitkijken en keuzes maken. De verbetering van het actiefkoolfilter in onze zuivering is nog in volle gang.

### Assetmanagement draagt bij aan leveringszekerheid

Op het gebied van assetmanagement vorderen de ontwikkelingen gestaag. Zo stelde PWN afgelopen jaar een nieuw plan voor strategisch assetmanagement vast. Ook investeerden we in bewustwording rond het belang van goed assetmanagement en sturen we op een goede invulling van de betrokken rollen in onze organisatie. Goed assetmanagement is nodig vanwege de enorme opgave de komende jaren om in het onderhoud aan onze assets te investeren. Het vergroot ons inzicht in de benodigde investeringen en helpt bij het stellen van prioriteiten. Het eerder ingevoerde procesgericht werken en nieuwe digitale technieken ondersteunen ons hierbij. Uiteindelijk draagt assetmanagement voor een belangrijk deel bij aan onze leveringszekerheid, nu en in de toekomst.

## 2.5 PRODUCTIE



### GROOTSTE AMBITIES EN UITDAGINGEN

PWN streeft naar integraal bestuurd, modulaire zuiveringssystemen die uniform en robuust zijn uitgevoerd. Deze robuuste zuiveringssystemen zijn opgewassen tegen huidige en toekomstige bedreigingen.

## 2.5 PRODUCTIE

### Grote investeringen

Een belangrijk deel van onze productie van water begint bij de N.V. Watertransportmaatschappij Rijn-Kennemerland (WRK), onze 50% deelneming samen met de gemeente Amsterdam. Bij het WRK Waterwinstation Prinses Juliana (WPJ) in Andijk startte in 2022 een pilot om met geavanceerde technieken het bestaande zuiveringsproces te verbeteren. Samen met marktpartijen combineren we de nieuwste inzichten. De pilot loopt door tot begin 2023. De eerste resultaten zijn goed.

Tegelijkertijd hebben we het besluit genomen om de membraanfiltratie op ons productiebedrijf Jan Lagrand in Heemskerk de komende jaren fors uit te breiden, tot bijna een verdubbeling. Daarmee vergroten we de capaciteit van onze drinkwaterproductie en verlagen we de hoeveelheid



Installatie drinkwaterproductie

**“Het is heel belangrijk, zowel voor de klant als voor duurzaamheid, dat de productie van water betrouwbaar en efficiënt is. Dat lukt alleen als de ict van PWN helemaal up-to-date is. Daarom is het mooi dat PWN aan een belangrijke transitie van ict en processen begint, waarmee de betrouwbaarheid en efficiëntie verder zullen verbeteren”**

Peter Vermaat, lid raad van commissarissen

PFAS in een deel van het drinkwater. Ook creëren we een robuustere desinfectie door toepassing van UV op onze grootste productielocatie, Mensink.

### Zuivering tegen PFAS

Het nieuwe monitoringprogramma van PFAS in het water loopt en helpt ons bij het in kaart brengen op welke punten we onze productie kunnen verbeteren. Zo vormen een nieuw actiefkoolfilter in Andijk en uitbreiding van de membraanfiltratie in Heemskerk een grotere barrière tegen PFAS.

### Masterplan Drinkwatersysteem

Sinds vorig jaar is de voorzuiveringscapaciteit van onze drinkwaterfabriek in Andijk op niveau. Daardoor is er in onze organisatie meer gelegenheid ontstaan om verder vooruit te kijken. In dat kader zijn we in 2022 gestart met een onderzoek naar toekomstscenario's voor het geheel aan zuiveringsinstallaties. In dit masterplan nemen we ontwikkelingen mee, die de komende 50 tot 100 jaar van invloed zijn, zoals het veranderende klimaat, bevolkingsgroei, voortschrijdende techniek en de steeds sneller stijgende zeespiegel. Dit onderzoek vormt het vertrekpunt voor een nieuwe toekomstvisie op het gehele drinkwatersysteem in onze provincie, met onze productielocatie in Andijk als kloppend hart. Het wordt een integrale visie, gebaseerd op uiteenlopende scenario's.





## We werken aan een toekomstbestendig distributienet

Bij de distributie van ons water lukt het steeds beter om het aantal storingen tot een minimum te beperken. Samenwerken met ketenpartners en netbeheerders over de ondergrond stond in 2022 centraal.

### Levering van drinkwater

Ons drinkwater wordt getransporteerd via een leidingnet van 10.000 kilometer lang, verdeeld over een innamenet, grotere transportleidingen en een fijnmaziger distributienet, met pompstations en 6.000 kilometer aan aansluitleidingen. We werken continu aan een toekomstbestendig leidingnet. Dat doen we in nauw contact met onze omgeving en partners.

PWN zorgt continu voor drinkwater uit de kraan bij de klant. Door storingen en gepland onderhoud is het mogelijk dat er tijdelijk geen drinkwater geleverd kan worden. PWN wil deze overlast tot een minimum beperken.

### Samenwerking met onze omgeving

PWN heeft de ambitie om zoveel mogelijk in gezamenlijkheid met andere netbeheerders werkzaamheden in de ondergrond uit te voeren. Dit deden we al bij nieuwbouw. In een nieuw combicontract hebben we samen met Liander en Waternet een contract in de markt gezet waarbij ook reconstructies en saneringen gezamenlijk uitgevoerd gaan worden, zoals



### GROOTSTE AMBITIES EN UITDAGINGEN

De klimaatverandering en de energietransitie hebben grote invloed op het toekomstig beheer van ons leidingnet. Zo zorgt de aanleg van warmte- en elektriciteitsnetten mogelijk voor te veel opwarming van de ondergrond. De komende jaren versterken we onze distributie met goed assetmanagement, betere processen, omgevingsmanagement en voldoende mensen en middelen.

## 2.6 DISTRIBUTIE

## 2.6 DISTRIBUTIE

vervanging van ondergrondse infrastructuur en herinrichting van straten. Het werk wordt namens PWN, Waternet en Liander gecoördineerd vanuit het samenwerkingsverband Combi Infra Noord-Holland (CINH). Door deze manier van samenwerken, ontstaat er meer 'graafrust' en verlagen we de maatschappelijke kosten. De water- en netbeheerders en aannemers zetten daarmee in op klanttevredenheid en slimme samenwerking om op een duurzame manier het energie- en waternet klaar te maken voor de toekomst.

Bij de herinrichting van de A.C. de Graafweg (N241), de provinciale weg van Heerhugowaard naar Hoorn, is samenwerking met de omgeving ook cruciaal. Deze 12 kilometer lange weg, met veel verkeer en een flink aantal in- en uitritten, staat bekend als gevaarlijk, omdat hij smal is en niet meer voldoet aan de huidige veiligheidseisen. De provincie richt de weg opnieuw in om de verkeersveiligheid te verbeteren en de doorstroming te garanderen. De A.C. de Graafweg wordt verbreed waardoor PWN de transportleiding naast de weg moet verleggen. In 2022 zijn we met dit project gestart, dat een traject van 7,8 kilometer transportleiding bestrijkt. Lees hierover meer op pagina 44.

In het licht van alle vervangingsopgaven voor ondergrondse infrastructuur wordt de noodzaak tot het delen van plannen en data steeds groter. Voor de energietransitie, vervanging van rioleringen, nieuwe glasvezelnetten en drinkwaterleidingen moeten meerdere partijen graven in de openbare ruimte. Door data over de ondergrond met elkaar te delen kunnen we deze plannen goed op elkaar afstemmen, en meer efficiency bereiken.



**“Een ander klimaat met meer stormen en lange perioden van droogte kunnen leiden tot meer storingen”**

Patrick Franken, sectordirecteur Drinkwater Distributie

### Externe effecten op distributie

Op het gebied van storingen zagen we in 2022 twee spannende momenten. In februari en maart hadden we last van drie stormen, waarbij omvallende bomen met hun wortels ook waterleidingen meenamen. Onze monteurs hebben dit in weer en wind snel opgelost. In september kregen we met verstoringen te maken door regen na de aanhoudend droge zomer. Bij regen gaat de grond zich weer zetten, waardoor

drinkwaterleidingen in de verdrukking komen. In 2021 hebben we proactieve klantcommunicatie ingevoerd bij PWN waardoor we onze klanten beter kunnen informeren over storingen. We merken dat er daardoor meer begrip is.

Het klimaat verandert en de energietransitie is in volle gang. Dat heeft gevolgen voor ons leidingnetwerk. Door warmere zomers warmt de ondergrond en het leidingnet op, met negatieve gevolgen voor de organische kwaliteit van ons drinkwater. Om bedreigingen het hoofd te bieden, maar ook om kansen te benutten is het van belang dat we met onze stakeholders in gesprek zijn en elkaars belangen leren kennen. Bij gemeenten brengen we onze belangen onder de aandacht als het gaat om de inrichting van de openbare ruimte, boven en onder de grond. Door bijvoorbeeld meer groenstroken boven onze transportleidingen aan te leggen, kan de temperatuurstijging van de ondergrond op warme dagen al snel met een paar graden teruggedrongen worden. Dat zorgt ervoor dat het water in de leidingen veel minder opwarmt.



Aanleg drinkwatertransportleiding A.C. de Graafweg

## 2.6 DISTRIBUTIE

Ook warmtenetten kunnen de grond opwarmen. Juist vanwege de energietransitie zijn er veel warmtenetten gepland. Daarom zetten we ons onophoudelijk in om ook de drinkwaterkwaliteit op de agenda van de energietransitie te houden en af te stemmen over de geplande ligging van nieuwe warmtenetten. We spannen ons in om onze kennis op dit gebied met gemeenten en netbeheerders te delen en dit onderwerp bij belanghebbenden op de agenda te krijgen.

Toenemende drukte in de ondergrond zorgt voor meer schades door graafwerkzaamheden van derden. PWN heeft in 2022 geïnvesteerd in het aanscherpen van toezicht om deze graafschades te voorkomen.

### ONDERMAATSE LEVERINGSMINUTEN PWN-NET

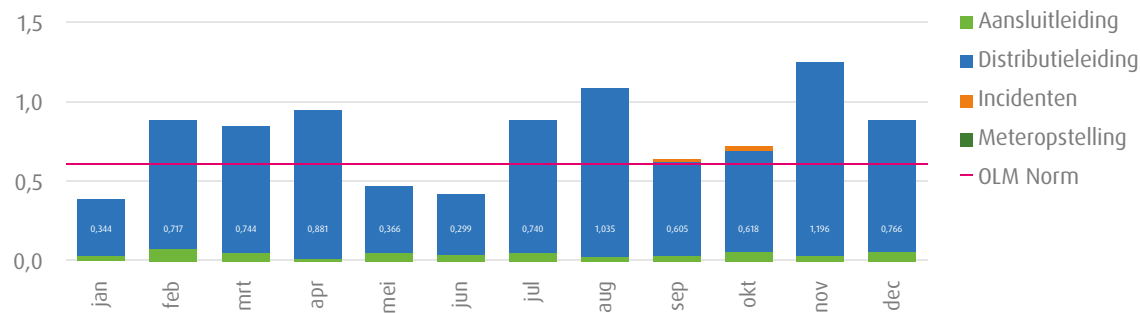
De ondermaatse leveringsminuten (OLM) is een jaarlijks gemiddelde van het aantal minuten dat klanten geen water hebben. De PWN-norm is 24 minuten, opgebouwd uit een norm voor gepland onderhoud en een norm voor storingen. De ongeplande ondermaatse leveringsminuten 2022 zijn uitgekomen op 9,4 minuten en de geplande ondermaatse leveringsminuten op 13,5 minuten. Dit betekent dat we 1,1 minuten onder de PWN-norm zitten.

### Operatie meer in control

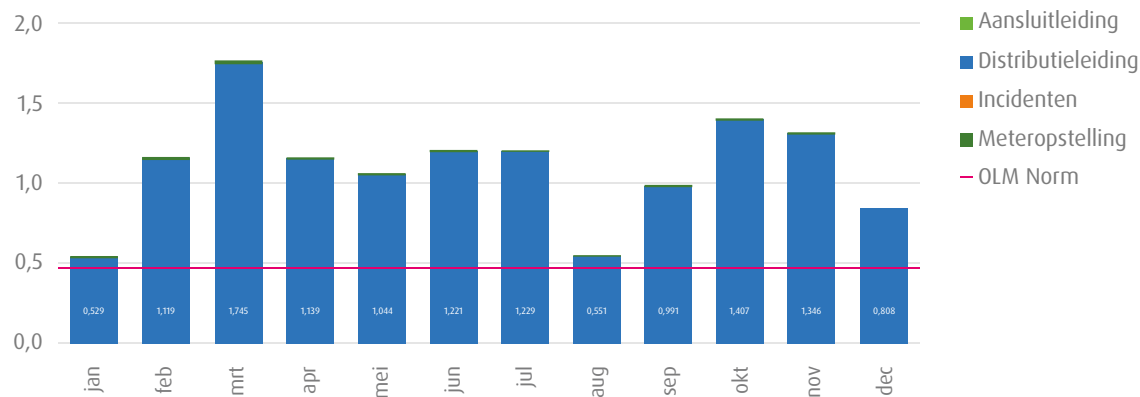
In het afgelopen jaar hebben we extra aandacht besteed aan de kwaliteit van onze watermeters. Deze moet goed zijn, want de meterstand is uiteindelijk ook bepalend voor een juiste factuur en een kloppende boekhouding. Onder meer het verwisselen van meters bij grootzakelijke klanten had de afgelopen jaren achterstand opgelopen. We hebben ons proces in 2022

verbeterd en zijn inmiddels aan een grote inhaalslag begonnen. Door corona zijn werkbezoeken door onze inspecteurs moeilijker geweest waardoor we niet alle geplande bezoeken hebben kunnen uitvoeren. Deze controles zijn van belang om de veiligheid van ons leidingnet te borgen en daarmee de gezondheid van onze klanten.

OML Ongepland Per Maand 2022



OML Gepland Per Maand 2022





Interview: vervanging transportleiding

**“Er is heel wat water door de leiding gegaan voordat we de aanbesteding voor elkaar hadden”**

Een transportleiding verleggen is een grote klus. Toezichthouder Marc Nijman en projectmanager Stef Goossens weten daar alles van. Zij waren in 2022 betrokken bij de reconstructie van de waterleidingen tijdens de herinrichting van de N241: de weg van Wognum via Opmeer naar Verlaat.

## INTERVIEW

**Om de verkeersveiligheid te verhogen, verbreedt de provincie de A.C. de Graafweg en de bijbehorende fietspaden. De PWN-transportleiding naast de weg, met een halve meter in doorsnee, zou daarmee onder de weg terechtkomen. Dat is niet wenselijk bij onderhoud of calamiteiten. Daarom wordt met de reconstructie van de weg ook de waterleiding aangepast. PWN wil daarbij wel zoveel mogelijk de bestaande transportleiding behouden. Van de 12,5 kilometer blijft nog ongeveer 3,5 kilometer leiding liggen.**

### Dicht langs de weg

Het feit dat de transportleiding zo dicht langs de provinciale weg ligt, maakt het volgens Stef Goossens lastig voor de ontwikkelingsplannen van de provincie. "Een goede afstemming tussen PWN en de provincie is daarom cruciaal bij de wegaanpassing. Op de plaatsen waar het mogelijk is, wordt de wegverbreding zo uitgevoerd dat de bestaande transportleiding kan blijven liggen, wat PWN aanzienlijk scheelt in de kosten."

In dit soort situaties werkt PWN normaal gesproken met een eigen aannemer, los van de werkzaamheden aan de weg. "Dit vraagt vaak veel coördinatie in afstemming en samenwerking", weet Marc Nijman. "Het idee ontstond om bij dit project met één opdrachtnemer te gaan werken, misschien met als voordeel dat er dan efficiënter gewerkt kan worden. Daarom is ervoor gekozen om een intensieve samenwerking aan te gaan en te gaan werken in een bouwteam."

### Bouwteam als oplossing

Het bouwteam voor dit project bestaat uit PWN, de provincie en een aannemerscombinatie. Maar die aannemer moest eerst geselecteerd worden. Stef: "Er is heel wat water door de leidingen gegaan voordat we dat voor elkaar hadden. Daarvoor organiseerden we eerst een aanbesteding, waar meerdere partijen met verschillende disciplines bij betrokken waren. Best een uitdaging dus. We trokken hiervoor samen op met de provincie." Uiteindelijk is het gelukt; de combinatie is gevonden in de firma Boskalis met als onderaannemer Van Baarsen Buisleidingen.

Door het samenwerken in het bouwteam heeft de aannemer meer verantwoordelijkheid gekregen. Zowel PWN als de provincie zijn er enthousiast over. Stef noemt "minder afstemming" en "minder risico op stagnatie" als de grootste voordelen van het werken in deze structuur. Hij voegt toe: "Wat bijvoorbeeld een voordeel is aan het werken in een bouwteam, is dat de verkeersmaatregelen centraal worden geregeld. Boskalis kan werkzaamheden aan de weg en aan het leidingnetwerk combineren. Daardoor hoef je niet telkens verschillende delen van de weg apart af te zetten. Dat scheelt voor iedereen."



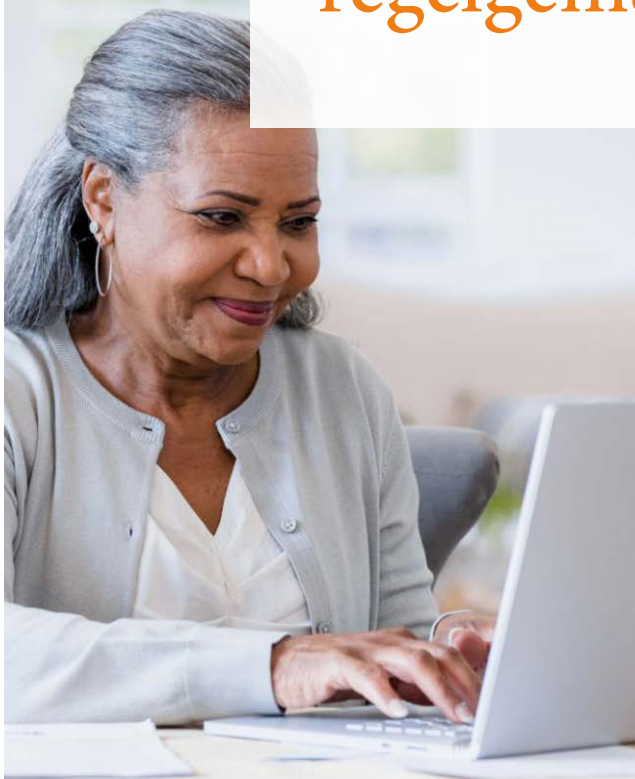
**“Dankzij het werken in een bouwteam konden bijvoorbeeld verkeersmaatregelen centraal worden geregeld”**

Stef Goossens, projectmanager

### Goed op weg

PWN verwacht in juli 2023 gereed te zijn. De andere werkzaamheden duren nog tot medio 2025. Tot nu toe zijn Marc en Stef positief over het project. Marc: "Uiteraard loopt niet alles altijd helemaal soepel, maar dit project gaat eigenlijk heel goed. Dankzij de goede voorbereiding in het bouwteam lijkt dit uiteindelijk toch een efficiënte, nieuwe manier van werken te zijn. We nemen in ieder geval alle geleerde lessen mee, en de nieuwe stalen leiding kan weer minstens honderd jaar mee."

## Steeds meer regelgemak en selfservice



In de loop van 2022 steeg de klanttevredenheid tot boven onze doelstelling. Digitale oplossingen bieden onze klanten steeds meer gemak en ondersteunen een goede dienstverlening.

Door een hoog ziekteverzuim bij het Klantcontactcentrum (KCC) waren we genoodzaakt de openingstijden voor telefoonverkeer tijdelijk te beperken. In de eerste helft van 2022 konden klanten tot 13 uur 's middags met PWN bellen. We bleven wel bereikbaar via de chatfunctie op onze website. Ook de lijn voor storingen bleef open. Door deze maatregel zagen we een vermindering van 15% in het aantal telefoontjes. Desondanks bleef de daling van de klanttevredenheid beperkt. Het rapportcijfer 8,3 van eind 2021 nam eerst licht af, maar steeg in de tweede helft van 2022 naar een 8,6. PWN streeft naar een 8,5.

De gelimiteerde openingstijden zorgden voor meer tijd en rust bij onze medewerkers om achterstanden goed weg te werken. Zo ontstond er ook ruimte voor de nodige coaching en training. Dit leidde tot een positieve ontwikkeling.

Het hoge klanttevredenheidscijfer komt voornamelijk door toenemend gemak en selfservice voor onze klanten. Zoveel mogelijk willen we onze klanten 'regelgemak' bieden.



### GROOTSTE AMBITIES EN UITDAGINGEN

PWN streeft naar tevreden klanten door uitstekende service en goed advies te bieden over drinkwater en natuur(beleving). We willen dat onze dienstverlening als betrouwbaar, persoonlijk, verfrissend en simpel wordt ervaren. Daarbij zetten we in op digitale ondersteuning en data, continue verbetering en uitdraging van onze groen-blauwe merkidentiteit.

## 2.7 KLANT

## 2.7 KLANT



### “Verbetering van onze klantprocessen gaat hand in hand met bewaking van data en privacy”

Gijs ten Bosch, sectordirecteur Bedrijfsvoering

Daarbij hoort dat klanten snel antwoord krijgen en in één keer goed worden geholpen door deskundige en invoelende medewerkers. Op deze voet zijn we ook in 2022 verder gegaan om de klantprocessen van PWN te verbeteren.

#### Meer via sms communiceren

Vorig jaar ontwikkelden we een nieuwe dienst: klanten krijgen meteen een sms als er in hun straat even geen water beschikbaar is door een storing of werkzaamheden. We hebben in 2022 deze dienst verder verfijnd en in onze organisatie ingebed. Ook breidden we onze sms-diensten verder uit. Zo krijgen klanten nu een sms-bericht als het tijd is om de meterstanden in te vullen. Dit leidde tot een aanzienlijk hogere respons. Bij achterstallige betalingen sturen we nu een sms enkele dagen voor er een aanmaning komt. De klant kan direct betalen via de meegestuurde betaallink en voorkomt daarmee een verhoging van 40 euro. Ook deze dienst leidt tot een fors hogere opvolging.

#### Dataverrijking en privacy

We merken dat communicatie via e-mail en sms leidt tot een positieve klantervaring. Daarvoor is het belangrijk dat onze klantdata op orde zijn. Daarom grijpt ons KCC elk klantgesprek aan om gegevens als mailadres en mobiel nummer up-to-date te houden. Zo zijn we er inmiddels in geslaagd om al met 90% van onze klanten digitaal te communiceren.

Bij de steeds verdergaande digitalisering staan we garant voor de privacy van onze klanten. Het Klant Contactcentrum wordt hiervoor ondersteund door een privacy-organisatie waarbij medewerkers van het KCC specifieke rollen toebedeeld hebben gekregen. Iedere KCC-medewerker heeft in aanvulling hierop inmiddels ook een cursus over dit onderwerp gevolgd. In de declaration of accountability (DoA) legt PWN verantwoording af over de naleving van de privacywetgeving, waaronder de AVG. De DoA is te vinden in de risicomanagementparagraaf (paragraaf4.2). Hierop vindt jaarlijks een audit plaats.

#### Selfservice zakelijke klanten

Selfservice is niet alleen succesvol bij particuliere klanten, ook in de zakelijke markt boeken we op dit gebied vooruitgang. Zo maakten we in 2022 selfservice voor woningbouwverenigingen gemakkelijker. Dit leidde tot 50% reductie van het contact met onze klantadviseurs en 31% minder facturen.

Interview: duurzaam incasseren

## “We merkten dat de reguliere aanpak van incasseren niet langer bij PWN paste”

Is het nog wel zo'n duurzaam idee dat mensen die hun waterrekening niet kunnen betalen met meerdere incassobureaus te maken krijgen? Met die vraag in het achterhoofd zochten medewerkers van Financiën naar een meer sociale manier van incasseren. En die blijkt minstens zo effectief. Een interview met Lydia Naddeo, teammanager Financiën en creditmanager Twan Fontijn.





## INTERVIEW

**PWN werkte tot voor kort met vijf incassobureaus. Voor sommige niet-betalende klanten betekende dit vijf contactpersonen voor het treffen van een betalingsregeling. Dat is niet sociaal, vond ook creditmanager Twan Fontijn. “Wij merkten dat deze aanpak van incasseren, inclusief het soms gerechtelijk incasseren, niet langer bij PWN paste.”**

Via een marktconsultatie onderzocht de afdeling van teammanager Financiën, Lydia Naddeo, of dit efficiënter kon. Dit leidde tot het besluit om het incassoproces aan te besteden. In aanloop naar de aanbesteding dachten medewerkers bij Financiën na over hoe PWN als maatschappelijk betrokken organisatie dan wel wil incasseren. Lydia: “We vroegen ons af: ‘Wat is nou het ideale plaatje? Hoe willen we het eigenlijk?’ Op basis van die ideeën hebben we de aanbesteding ingezet.”

### Vriendelijk incasseren

Die ideale situatie ligt in het verlengde van het beleid dat PWN al jaren voert: een beleid van voornamelijk minnelijke incasseringen. Bij een minnelijke incasso helpt het incassobureau de klant te betalen via een betalingsregeling. Daarbij gaf PWN ruimte om langer te doen over het innen van vorderingen en werden huisbezoeken gefaciliteerd om met de klant tot een oplossing te komen. Deze vriendelijke manier van incasseren voorkomt veel gerechtelijke

procedures. Maar PWN vond dat dit nog socialer kon en moest. Lydia: “We vervullen als waterbedrijf een maatschappelijke rol. En kon onze manier van incasseren nog meer op een maatschappelijk verantwoorde manier worden ingevuld? Wij dachten van wel.”

### Ruimte om te betalen

Na een marktconsultatie is er een besloten inschrijving opgezet. Twan: “Daar hebben ongeveer 25 bedrijven zich aangemeld. Vijf daarvan gingen door naar een volgende ronde. Als selectiecommissie hebben we toen gekozen voor de partij die het best voldeed aan onze eisen.”

De inmiddels geselecteerde incassopartner past bij het eerder geschetste ideaalbeeld. Twan: “Alles wat we hadden beschreven, konden zij leveren. De nieuwe partner geeft klanten ruimte om te betalen. Het is geen standaard incassobureau. Ze doen bijvoorbeeld aan klantsegmentatie, waardoor klanten meer maatwerk ervaren in hun benadering. Daarnaast beschikken ze over software om – alleen na toestemming van de klant – mee te kijken op de betaalrekening, om vervolgens een passende betalingsregeling af te spreken.” Ook heeft de incassopartner veel andere organisaties in portefeuille, waardoor zij meerdere vorderingen kunnen bundelen en een betalingsregeling kunnen maken waarmee de klant in één keer kan betalen.

### Duurzame oplossing

PWN wil klanten met betaalproblemen helpen via een duurzame oplossing, zodat zij de rekeningen kunnen blijven betalen. Lydia: “We kijken dus niet alleen naar het inlopen van eenmalige achterstanden, maar ook naar wat we kunnen doen om de klant te helpen de rekening in de toekomst beter te betalen. En uiteraard heeft onze incassopartner, namens PWN, een signalerende functie aan de gemeente, zodat de gemeente de klant ook kan bijstaan.”

Ook preventief helpt PWN haar klanten. Lydia vertelt dat klanten een herinneringsbericht krijgen via SMS, een paar dagen voordat er een aanmaning verstuurd wordt. “Bij een aanmaning brengen wij altijd 40 euro wettelijke incassokosten in rekening. Met de SMS helpen we klanten eraan herinneren dat ze een rekening moeten betalen om die kosten te voorkomen. En we maken het ook makkelijk, want er zit een link bij het bericht waarmee de klant direct kan betalen.”

### Minder herinneringen, minder aanmaningen

De ervaring met het geselecteerde incassobureau is positief. Twan: “Het bevalt heel goed. De lijnen zijn heel kort en we kunnen snel schakelen. We krijgen ook een overzichtelijke maandelijkse rapportage van het bureau.” Hij plaatst de kanttekening dat hij uiteraard het liefst zo min mogelijk klanten aan het incassobureau koppelt. “Maar de incasso’s die we overdragen, die incasseert de organisatie ook. Dat doen ze op een heel vriendelijke manier.”

De combinatie van de nieuwe incassopartner en SMS-herinneringen lijkt zijn vruchten af te werpen. Twan: “Het lijkt erop dat we nu minder herinneringen en aanmaningen hoeven te versturen. En het meest fijn: we dragen steeds minder openstaande rekeningen over aan het incassobureau.”



**“We wilden onze incasso op een maatschappelijk verantwoorde manier invullen”**

Lydia Naddeo, teammanager Financiën



- 3.1. Belangrijke trends
- 3.2. Toekomstparagraaf
- 3.3. Duurzaamheid
- 3.4. Innovatie en Onderzoek

## HOOFDSTUK 3: TRENDS EN ONTWIKKELINGEN



## *Recente ontwikkelingen passen bij een sneller veranderende wereld*

Het maken van betrouwbaar drinkwater aan het einde van een rivierdelta blijft zeer uitdagend. PWN houdt rekening met tal van ontwikkelingen en trends. We staan daarnaast ook voor een van de grootste transities van deze tijd; de energie- en grondstoffentransitie.

Via een omgevingsanalyse brengen we jaarlijks in kaart wat er op ons afkomt en voor welke keuzes we komen te staan. Via de DESTEP-methode brengen we demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke trends in kaart. Hierbij kijken we ongeveer vijf jaar vooruit.

De resultaten van onze jaarlijkse analyse vormen vervolgens input voor het beleidsplan van het nieuwe jaar en voor de ondernemingsvisie die we eens in de vijf jaar opstellen. Ondanks zorgvuldige analyses krijgen we soms ook te maken met impactvolle ontwikkelingen die we niet zagen aankomen, zoals de oorlog in Oekraïne.

### 3.1 BELANGRIJKE TRENDS

## 3.1 BELANGRIJKE TRENDS

# Trends en ontwikkelingen

De belangrijkste trends met impact op ons werk, samengevat door onze strategisch omgevingsmanagers en de afdeling marketing intelligence.

### Combinatie van crisissen

Na de coronapandemie diende zich de volgende crisis alweer aan: de oorlog in Oekraïne, met geopolitieke onrust, hoge energieprijzen en een instabiele economische situatie als resultaat. Daarbij zien we ook uitdagingen op het gebied van stikstof, klimaat, PFAS, biodiversiteit en oppervlaktewater. Onzekerheid is het nieuwe normaal geworden.

Wat duidelijk is geworden, is dat het de afgelopen periode heeft geleid tot uitvergroting van sociale verschillen, onrust, crisis-moeheid en maatschappelijke verdeeldheid. Het is voor de mens lastig om met dergelijke situaties om te gaan. De maatschappij is mondig en er is meer wantrouwen richting wetenschap en politiek. Sociale media spelen hierbij een katalyserende rol.

### Schaarste

Daarbij zien we ook schaarste om ons heen, in de breedste zin van het woord. Er is schaarste aan grondstoffen, personeel, ruimte (ondergronds en bovengronds), onderaannemers en ons investeringsbudget is beperkt. Voor PWN is dit spannend: juist nu hebben we die grondstoffen, de mensen en het investeringsbudget zo hard nodig, omdat we werken aan de digitale transitie, lange termijn leveringszekerheid en de energie-, warmte-, en grondstoffentransitie.

In schaarste schuilt ook iets krachtigs. Het dwingt tot keuzes maken en zet ons aan het denken. Over de manier waarop wij georganiseerd zijn, of over aantrekkelijk werkgeverschap. Het geeft een hernieuwde waardering aan de lokale omgeving, aan hergebruik van materialen, aan flexibiliteit en leren. Het dwingt tot meer diversiteit en inclusie, om zo vanuit een breder perspectief naar duurzame oplossingen te kijken. Generatie Z omarmt deze manier van denken. Jongeren ademen globalisering en kennisdeling, en leggen de focus op zingeving, duurzaamheid, sociale veiligheid en digitaal gemak.

### Transities en flexibiliteit

Een ander resultaat van de combinatie van crisissen is dat de transities waar we in de vorige omgevingsanalyse over spraken, in een stroomversnelling zijn geraakt. Denk aan de energie- en duurzaamheidstransitie en het verankeren van water in ruimtelijk beleid. Thema's als 'water- en bodem sturend', 'waterbesparing' en 'grondstoffenpaspoorten' staan politiek hoog op de agenda. Dit is uitdagend voor PWN, maar biedt ook perspectief.

Dit alles vereist dat PWN intensief samenwerkt met haar omgeving. Ook vraagt het om flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Wanneer ons dit lukt en wanneer



wij onze maatschappelijke rol als drinkwaterbedrijf en natuurbeheerder als kracht kunnen inzetten, gaat PWN met vertrouwen de toekomst tegemoet.

### 3.1 BELANGRIJKE TRENDS



#### Demografische trends

Uitstroom personeel

Bevolkingsgroei  
voorzieningsgebied

Dubbele vergrijzing



#### Economische trends

Schaarste in grondstoffen

Schaarste arbeidsmarkt

Schaarste in ruimte en  
stedelijke verdichting

Circulaire economie

Transitie Industrieel  
waterverbruik

Instabiele energieprijzen

Economische instabiliteit,  
rente en inflatie

Prijsinstrumenten  
drinkwaterverbruik



#### Sociaal-culturele trends

Afnemende interesse  
technische beroepen

Mondige klant  
& wantrouwen

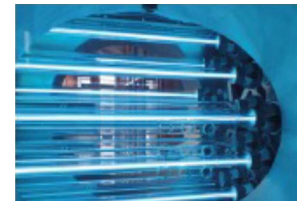
Focus duurzaamheid  
en gezondheid

Opkomst generatie-z  
& generatieverschillen

Flexibilisering van arbeid

Sociale veiligheid

Gelijkwaardigheid, diversiteit  
en inclusie



#### Technologische trends

Cybercrime

Verdere automatisering  
interne processen

Inzet natuurlijke  
Drinkwateroplossingen

Voorspellen en adviseren  
(sensoren en big data)



#### Ecologische trends

Klimaatverandering

Veranderende waterkwaliteit  
en -kwantiteit

Wereldwijde afname  
biodiversiteit

Toenemende recreatiedruk  
op het duingebied

Depositie stikstof e.a.  
ongewenste stoffen  
duingebied



#### Politieke trends

Energie- en warmtetransitie

Bepaalde investeringsruimte  
drinkwaterbedrijven

Duurzaamheidsrichtlijn CSRD  
en focus maatschappelijke rol

Waterbewustzijn en  
-besparing

Geopolitieke instabiliteit

Groei netwerksamenleving

Watertransitie en  
landbouwtransitie

Omgevingswet

Naar verwachting de grootste impact  
op PWN, conform de DESIEP-analyse



## *Op zoek naar nieuwe kansen voor water en natuur*

In alle geledingen werkt PWN hard aan een duurzame toekomst. We versterken ons drinkwatersysteem met het oog op klimaatverandering en bevolkingsgroei. Ook in de natuur werken we aan versterking, waarbij betrouwbare bronnen, biodiversiteit en recreatie samengaan.

### **Drinkwater en leveringszekerheid**

Het komende jaar staat dan ook in het teken van strategievorming voor de drinkwaterlevering op middellange en lange termijn. Daarbij houden we het hele PWN-drinkwatersysteem tegen het licht van de grote trends en ontwikkelingen.

### **Natuur, bronnen en recreatie**

We verwachten dat de bezoekersaantallen in onze duinen de komende jaren nog verder gaan toenemen. Om deze recreatiedruk goed te accommoderen, onderzoeken we waar we in de binnenduinrand meer natuur, recreatiemogelijkheden en waterberging kunnen ontwikkelen. Om de afname van biodiversiteit een halt toe te roepen, ontwikkelen we een toekomstverkenning voor de duingebieden en stellen we een visie voor begrazing op. Ook realiseren we bosontwikkeling en werken we verder aan natuurontwikkeling van de toekomstige Klimaatbuffer in het IJsselmeer.

### **Samenwerking met en voor de omgeving: PWN is een open en transparante partner**

De opgaven van nu zijn zeer uitdagend en samenwerking met de omgeving is daarbij essentieel. We zijn een proactieve partner en geven samen met onze omgeving vorm aan de toekomst. We investeren in duurzame relaties door ons open en transparant op te stellen richting onze stakeholders,

## 3.2 TOEKOMSTPARAGRAAF

## 3.2 TOEKOMSTPARAGRAAF

zoals de provincie Noord-Holland, gemeenten, waterschappen, andere natuurbeheerders, klanten en omwonenden en belangenverenigingen. Ook investeren we veel in de band met samenwerkingsverbanden, terreinbeherende organisaties (TBO's), Rijkswaterstaat (RWS), en belangenverenigingen als LTO. We anticiperen op belangrijke ontwikkelingen, zoals de zeespiegelstijging, energietransitie, afname van de biodiversiteit en opwarming door klimaatverandering. Hierbij brengen we onze eigen belangen onder de aandacht, hebben we oog voor de belangen van onze omgeving en dragen we bij aan de oplossing van vraagstukken. We richten ons op strategische vraagstukken en ontwikkelingen, maar ook op directe samenwerking in projecten.

Een belangrijke ontwikkeling is dat het rijk steeds meer regie neemt op de ruimtelijke ordening in Nederland. De laatste 10 jaar lag die regie vooral bij gemeenten en de provincie. Nu geeft het rijk de provincies de opdracht om de 'ruimtelijke puzzel' in de provincies te leggen. Daarbij moeten alle opgaven een plekje in de ruimte krijgen. Denk aan de energietransitie, de landbouwtransitie, woningbouw, stikstofproblematiek, maar ook aan natuur en water. De provincies krijgen daarvoor richtlijnen van het rijk mee. Eén van de belangrijkste richtlijnen heet 'Water en Bodem sturend'. Dit betekent dat voldoende en schoon water en een gezonde bodem richtinggevend zijn bij de inrichting van de ruimte. Zo kunnen we ook in de toekomst blijven wonen en werken in Noord-Holland. Voor PWN is deze richtlijn heel bepalend én kansrijk, omdat we zo de toekomst van de door ons beheerde natuur en de toekomst van onze drinkwaterbronnen goed kunnen borgen. Daarom zorgen we ervoor dat we in 2023 aan de juiste tafels met onze samenwerkingspartners zitten

### Online klantcommunicatie

Voor een nog beter klantcontact gaan we onverminderd door met nieuwe digitale technieken om steeds meer 'regelgemak' te bieden. Zo kunnen klanten steeds meer zaken zelf regelen op het moment dat het hen uitkomt.

### Verbetering van IT en processen

Cruciaal bij dit alles is goede IT, data en processen. Hieraan werken we de komende jaren binnen het programma PWN Stroomt. Het programma PWN Stroomt bestaat uit twee 'stromen'. De eerste stroom richt zich op de vervanging van ons SAP systeem, dat in ieder geval tot en met 2023 duurt. De tweede stroom gaat over procesgericht werken. Hiermee wordt bedoeld dat we afdeling- en soms ook sector overstijgend samenwerken, in processen die logisch op elkaar aansluiten. Hier gaat technologie ons bij helpen, onder andere dus de vervanging van SAP. We gaan SAP vernieuwen en verbeteren. Je kan het vergelijken met het vervangen van de motor onder de motorkap. Dit zie je niet met het blote oog, maar het is wel heel belangrijk dat het gebeurt, en dat het zorgvuldig gebeurt. Daarmee leggen we de basis voor versterking van onze gehele organisatie. De intuïtieve systemen maken vernieuwing makkelijker en met meer grip op de data kunnen we slagvaardiger besluiten nemen. Het nieuwe systeem biedt straks ook betere ondersteuning voor processen en medewerkers. Dit bevordert niet alleen efficiëntie, maar maakt ook het samenwerken makkelijker. De conversie en implementatie zal veel vragen van onze medewerkers. Zij gaan veelal op een nieuwe manier werken en krijgen daarvoor training en coaching. Ook scherpen we processen aan zodat rollen en eigenaarschap duidelijker worden belegd.

### Cybersecurity blijft topprioriteit

De afgelopen jaren hebben we uitgebreide maatregelen getroffen op het gebied van cybersecurity. Hierin investeren we continu. Bijvoorbeeld via een goede organisatiestructuur met de juiste mensen en middelen, maar ook door externe partijen mee te laten kijken om eventuele kwetsbaarheden te detecteren. Ook staan we in nauw contact met het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC).

### Stijging tarief in 2023

Door geopolitieke ontwikkelingen kregen we in 2022 te maken met significante prijsstijgingen. Met name voor energie stegen onze kosten fors, aangezien er voor onze drinkwaterzuivering veel energie nodig is en de energietarieven significant omhoog gegaan zijn. Kostenstijgingen ondervinden we ook door CAO-verhogingen van de lonen, oplopende investeringen en hogere kosten voor de inkoop van materialen en water.

PWN doet er alles aan om haar kosten laag te houden. Desondanks bedraagt de totaal verwachte kostenstijging voor 2023 naar verwachting 46,6 miljoen euro, een kwart van de jaaromzet van 2022. Als gevolg hiervan zijn we genoodzaakt om het drinkwatertarief te verhogen. Voor een huishouden met een gemiddeld jaarverbruik van 100m3 komt de drinkwaternota over 2023 nu uit op € 282,90, inclusief BOL en BTW, dit is 24,8% hoger dan in 2022.

# We verbreden ons perspectief op toekomstbestendigheid



Om van IJsselmeerwater drinkwater te maken, zijn veel zuiveringsinspanningen nodig. Dat kost veel energie en grondstoffen. Daarom zijn CO<sub>2</sub>-reductie en opwekking van duurzame energie al jaren een topprioriteit voor onze duurzame bedrijfsvoering. De komende jaren verbreden we onze ambities naar een duurzaamheidsbeleid gebaseerd op zeven leidende principes.

## PWN Toekomstbestendig: duurzaam voor elkaar

In 2022 heeft PWN aan een perspectief voor toekomstbestendigheid gewerkt. We proberen daarbij zover mogelijk vooruit te kijken, zelfs richting het jaar 2100. Niemand weet natuurlijk hoe die toekomst er precies uit gaat zien, maar we kunnen er wel van uitgaan dat er in de wereld grote ontwikkelingen plaatsvinden die impact hebben op PWN. Ontwikkelingen als klimaatverandering, zeespiegelstijging, invloed vanuit de omgeving en bevolkingsgroei maken dat Nederland, en daarmee PWN, een complexe puzzel wacht.

Hier is nu nog geen eensluitend antwoord op te vinden. Wat we wel gaan doen, is uitgangspunten bepalen waaruit wij ons ontwikkelen en reageren op ontwikkelingen. Dit worden onze leidende principes die, wat er ook gebeurt, als houvast dienen voor onze missie tot in de verre toekomst. Deze vormen de basis voor ons perspectief PWN Toekomstbestendig; duurzaam voor elkaar.

## 3.3 DUURZAAMHEID



### 3.3 DUURZAAMHEID

Onze leidende principes voor toekomstbestendigheid zijn:

1. **CO<sub>2</sub>-neutraal:** we stoten in 2050 netto geen CO<sub>2</sub> meer uit.
2. **Circulair:** we gebruiken enkel nog secundaire en hernieuwbare grondstofbronnen. We gebruiken materialen zo lang en nuttig mogelijk en zetten in op hergebruik en als het niet anders kan recycling.
3. **Natuurpositief:** we bevorderen biodiversiteit en vermijden schade aan de natuur. Niet alleen in natuurgebieden, maar overal waar natuur is en natuur kan zijn.
4. **Klimaatbestendig:** we anticiperen op de effecten van klimaatverandering en op de reacties van onze omgeving op deze effecten.
5. **Met en voor de omgeving:** we werken iedere dag aan maatschappelijke doelen en streven daarbij naar het creëren van meerwaarde met en voor onze omgeving.
6. **Wendbaar:** we streven ernaar om ons telkens relatief snel aan te passen aan een nieuwe realiteit.
7. **Digitaal:** we opereren in de digitale wereld en benutten de meerwaarde daarvan voor de fysieke wereld (digitaal is onze tweede natuur).

#### Wendbaar blijven

Met deze principes voor ogen willen we de komende jaren eerst onze keten van bron naar natuur, productie, distributie en klant verder verduurzamen. Deze principes zijn vanaf nu leidend voor ons denken in adaptatiepaden. Dit zijn alternatieve routes voor het bepalen van onze doelstellingen, zodat we klaar zijn voor de toekomst, hoe die zich ook zal ontwikkelen. Op die manier blijven we wendbaar in een veranderende wereld. Bijvoorbeeld de keuzes die op de langere termijn in ruimtelijke zin gemaakt moeten worden vanwege de stijging van zeespiegel, of de inzet van alternatieve bronnen buiten het IJsselmeer. Ook hier geldt: de systeemverandering lijkt nog ver weg, maar onze

**“Het zou fantastisch zijn als PWN de komende jaren belangrijke stappen zet naar haar doel om in 2050 circulair en emissievrij te zijn. Een mooie kans om leiderschap te tonen en zich te profileren. Of het nu gaat om het pand of om de manier waarop PWN grondstoffen gaat gebruiken, iedereen bij PWN is aan zet om te zorgen dat we in 2050 op die plek komen”**

Kirsten Schuijt, lid raad van commissarissen

horizon van leren en doen is heel dichtbij. PWN gaat voor deze adaptatiepaden de komende jaren nog veel onderzoek doen en innovatie stimuleren. Zo kunnen we het nieuwe systeem mee opbouwen en scheppen we handelingsperspectieven voor een onbekende toekomst.

#### PWNergy: intern verduurzamingsprogramma

PWN is op weg naar een klimaatbestendige, CO<sub>2</sub>-neutrale en circulaire organisatie in 2050. Onze doelen voor 2030 zijn dat wij onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk met de helft hebben teruggebracht, dat assets en natuur klimaatbestendig worden ontworpen en dat ons grondstoffengebruik in ketens voor 50% circulair is. Deze missie is vastgelegd in ons interne verduurzamingsprogramma onder de naam PWNergy. Binnen dit programma werken wij aan het reduceren van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot, het zoeken naar en implementeren van klimaatadaptieve maatregelen en de strategische positionering van PWN in de regio binnen de energie-, warmte- en grondstoffentransitie. Het programma is bedoeld om continu nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen op het gebied van energie en klimaat te vertalen naar de specifieke situatie van PWN. De inzichten die dit oplevert zetten we om in verkenningen, strategieën en stuurinstrumenten om zo toe te werken naar een duurzame toekomst.

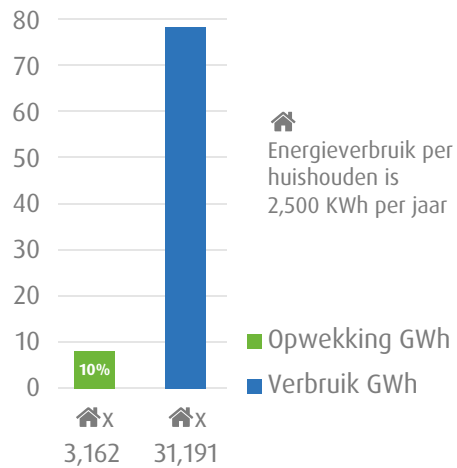
#### CO<sub>2</sub>-neutrale bedrijfsvoering

PWN heeft als doelstelling een CO<sub>2</sub>-neutrale bedrijfsvoering in 2050. Daarvoor voeren we sinds 2022 stapsgewijs al CO<sub>2</sub>-beprijzing in. Dit is een krachtig en effectief middel om de veroorzaakte klimaatschade als gevolg van CO<sub>2</sub>-uitstoot structureel mee te wegen in onze besluitvorming, bijvoorbeeld binnen projecten en aanbestedingen. Ook scherpen we telkens onze jaarlijkse CO<sub>2</sub>-reductiedoelstelling aan en stellen we daar een bijbehorend maatregelenpakket voor op. Onze inzet op het behalen van CO<sub>2</sub>-neutraliteit houdt echter niet op bij onze eigen bedrijfsvoering. We zoeken als maatschappelijke partner ook naar mogelijkheden om regionale compensatieprojecten aan te jagen en te participeren in de opwek van duurzame energie in de regio. Ons doel daarbij is om onze volledige bruto voetafdruk (scope 1, 2 en 3) in 2050 op nul te hebben.

Het liefst wekken we zoveel mogelijk elektriciteit op onze eigen locaties op. Daarnaast zien we, als het niet anders kan, ook uitwijkmogelijkheden naar regionale en landelijke energieopwekking en Garanties van Oorsprong (bewijzen dat energie op een hernieuwbare manier is opgewekt). Compensatiemogelijkheden zien we vooral bij onze eigen processen en, als het niet anders kan, door het stimuleren van natuurontwikkelings- en andere compensatieprojecten en de aanschaf van certificaten van Nederlandse activiteiten.

### 3.3 DUURZAAMHEID

Verbruik en opwekking van energie in 2022



#### JAARVERSLAG VOORBEREIDEN OP CSRD

Over de hier genoemde duurzaamheidsonderwerpen zullen we de komende jaren specifiek rapporteren, in het licht van CSRD, de Europese richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging. De Europese Commissie heeft deze Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen, om bedrijven in de richting van een duurzame bedrijfsvoering te bewegen, door aan te tonen waar bedrijven waarde creëren en waar ze waarde ontnemen. PWN heeft in 2022 een projectgroep samengesteld voor de implementatie van de CSRD.

Op basis van de meest recente klimaatscenario's van het IPCC en KNMI ontwikkelen we adaptatiepaden voor onze bedrijfsvoering en assets. We vertalen de scenario's naar mogelijke impact, en brengen acceptabele risicoprofielen in kaart.

Tot slot willen we ook strategisch partner zijn van stakeholders, zoals de 20 grootste gemeenten in ons verzorgingsgebied. We zoeken een intensieve samenwerking om de energietransitie, warmtetransitie en klimaatadaptatie goed met elkaar te laten samengaan.



## *Nieuwe inventarisatie naar onderzoeksbehoeften binnen PWN*

In het licht van de voorgaande ontwikkelingen is het voor PWN belangrijk om te blijven investeren in onderzoek en innovaties. Zo zorgen we voor voldoende kennis om voor de gesignaleerde ontwikkelingen de strategie van PWN uit te stippelen.

Het afgelopen jaar is Innovatie & Onderzoek (I&O) uitgevoerd aan de hand van de jaarlijkse I&O-agenda. Tegelijkertijd bepaalden we prioriteiten voor onderzoeksthema's in de komende jaren. Deze zijn uitgewerkt in de PWN Onderzoeksagenda 2022-2025.

De Onderzoeksagenda is ontstaan uit een inventarisatie naar onderzoeksbehoeften binnen PWN. Het document vormt het vertrekpunt voor vraaggestuurd en gecoördineerd onderzoek, zoals vastgelegd in de Ondernemingsvisie 2025. Daarmee ligt er een goede basis voor het opstellen van het Jaarplan Onderzoek 2023.

Binnen en buiten de watersector zoeken we naar de beste onderzoekspartners die ons bij onze uitdagingen kunnen helpen. Zo trekken we op met partijen binnen de drinkwatersector. Sommige relaties met innovatie- en onderzoekspartners zoals KWR, PWNT en HWL hebben wij in 2022 verder versterkt. Onze ambitie voor 2023 is om dit ook met Wetsus, TU Delft en andere universiteiten te realiseren.

### 3.4 INNOVATIE EN ONDERZOEK

### 3.4 INNOVATIE EN ONDERZOEK

Belangrijke onderzoeksprojecten in 2022 richtten zich met name op de volgende onderwerpen:

- Alternatieve bronnen, de voorspelbaarheid van de bron, onderzoek rond de Klimaatbuffer (Ijsselmeer).
- De aanwezigheid van PFAS in het drinkwater.
- Een nieuw coagulatieproces voor Andijk 3 en een nieuw zuiveringsproces voor de uitbreiding van WPJ.
- Membraanonderzoek en onderzoek naar de biologische stabiliteit van geproduceerd water.
- Opwarming van leidingen.
- Conditiebepaling van het leidingstelsel.
- Digital Twin model voor het leidingnet: voorspellend vermogen voor de conditie van het leidingnet en de waterkwaliteit door het aanbrengen van sensoren.
- Veerkrachtige natuur en recreatieve draagkracht.
- Nieuwe manieren om klantgedrag te beïnvloeden naar minder watergebruik.

Vanuit Innovatie bleek een grote behoefte aan ondersteuning bij de digitalisering en informatieverwerking. Dit is noodzakelijk om het hoofd te kunnen bieden aan de complexe uitdagingen en om processen verder te optimaliseren. Door de prominente rol van digitalisering binnen PWN, zal onze innovatie in 2023 vooral hierop gericht zijn. We hebben al veel geleerd van de digitale innovaties in de afgelopen jaren. Deze leerpunten hebben we omgezet in een visie en strategie voor de digitalisering van ons

drinkwatersysteem voor 2035 en verder. In 2023 geven we hier verder invulling aan.

We betrekken ook onze omgeving bij de ideeën en mogelijke oplossingen voor onze onderzoeksvraagstukken.



Doorsnede membraan



Waterfiltratie door membranen



## HOOFDSTUK 4: GOVERNANCE

- 4.1 Corporate Governance
- 4.2 Risicomanagement
- 4.3 De directie
- 4.4 De Raad van Commissarissen
- 4.5 De ondernemingsraad
- 4.6 Verslag dochterondernemingen



N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland is een naamloze vennootschap, waarvan 100% van de aandelen in bezit is van de Provincie Noord-Holland.

### Algemeen en structuur van PWN

De voornaamste activiteiten van PWN zijn het produceren en distribueren van kwalitatief drinkwater en het beheren van natuurgebieden in de provincie Noord-Holland. De drinkwateractiviteiten van PWN staan onder toezicht van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) en het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. PWN is gehouden aan de Drinkwaterwet. Voor de groepsstructuur van PWN wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

Op PWN is het verzwakt structuurregime van toepassing, waardoor aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders bepaalde bevoegdheden toekomen. Hoe dit binnen PWN is ingeregeld, wordt bij de diverse organen uiteengezet. De wijze waarop de Governance is ingeregeld, is vastgelegd in de statuten, diverse reglementen en is aangevuld met beleidsdocumenten. De laatste statutenwijziging is in de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 7 juni 2012 door de aandeelhouder vastgesteld. De besluitvorming als aandeelhouder vindt doorgaans plaats in het college van Gedeputeerde Staten.

PWN hecht veel belang aan een zorgvuldige invulling van de Corporate Governance Code. PWN past hierom vrijwillig de uitgangspunten toe van de Nederlandse Corporate Governance Code, voor zover deze niet expliciet voor beursgenoteerde ondernemingen zijn geschreven. Indien PWN niet voornemens is, dan wel niet in de gelegenheid is om aan de volledige Corporate Governance Code te voldoen, wordt dit benoemd. PWN wijkt af van de Code, respectievelijk past de Code niet toe betreffende:

- bepalingen die gaan over een one-tier structuur;
- bepalingen over bezit aandelen door commissarissen of bestuurder, de Drinkwaterwet sluit dit namelijk uit;
- wettelijke bepalingen over financiering preferente aandelen, want deze zijn niet van toepassing;
- bepalingen over certificering van aandelen, aangezien er geen certificering van aandelen heeft plaatsgevonden;
- bepalingen over institutionele beleggers, aangezien de aandelen krachtens de wet slechts in overheidshanden kunnen zijn;
- bepalingen over informatieverstrekking aan beleggingsanalisten, want deze zijn derhalve ook niet van toepassing.

## 4.1 CORPORATE GOVERNANCE

## 4.1 CORPORATE GOVERNANCE

PWN is in 2022 verdeeld in vier sectoren met ieder een eigen sectordirecteur. Aan het hoofd van de organisatie staat de algemeen directeur, wiens functioneren jaarlijks wordt beoordeeld door de Raad van Commissarissen. Ultimo 2022 heeft PWN samen met haar dochterentiteiten circa 660 fte (2021:685) in dienst. Het directieteam, bestaande uit de algemeen directeur en de vier sectordirecteuren, de concerncontroller en de directiesecretaris, heeft samen met de Raad van Commissarissen de integrale verantwoordelijkheid om de verschillende belangen van de stakeholders af te wegen inclusief het organisatiebelang. Hierbij staan de continuïteit van de drinkwaterlevering en het klantbelang op de lange termijn centraal.

Gezien het maatschappelijk belang streeft PWN ernaar dat haar beleid en de genomen besluitvoering in overeenstemming zijn met de wettelijke kaders, waaronder de Drinkwaterwet, de relevante regelgeving en beleid en richtlijnen vanuit de VEWIN. Het voldoen aan geldende wet- en regelgeving en de beheersing van risico's die hieruit voortvloeien worden onder leiding van de Risk & Compliance Officer bijgehouden.

### Aandeelhouder

De wettelijke bepalingen over financiering preferente aandelen zijn niet van toepassing. Aangezien er geen certificering van aandelen heeft plaatsgevonden zijn de bepalingen over certificering niet van toepassing. De bepalingen over informatieverstrekking aan analisten zijn niet van toepassing. Informatieverstrekking aan de enige aandeelhouder gebeurt periodiek. Tweemaal per jaar wordt een Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) gehouden. In totaal vindt er minimaal vier keer per jaar overleg plaats tussen de bestuurder en de verantwoordelijke gedeputeerde die namens Gedeputeerde Staten de aandeelhoudersrol vervult.

Bepalingen over institutionele beleggers zijn niet van toepassing, aangezien de aandelen krachtens de Drinkwaterwet slechts in overheidshanden kunnen zijn. Daarnaast hebben bestuursorganen van de provincie vanuit de Drinkwaterwet een zorgplicht voor de duurzame veiligstelling van de openbare drinkwatervoorziening. In 2021 en 2022 is gewerkt aan toekomstige wijzigingen in de statuten, informatieprotocol en afstemmingsmomenten, welke in 2023 verder ontwikkeld worden.

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) wordt gevormd door vijf personen, allen op voordracht van de RvC benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. In 2022 hebben er zich geen wijzigingen in de samenstelling van de RvC voorgedaan. In het najaar van 2022 heeft een herbenoeming van één van de commissarissen plaatsgevonden. De taken en verantwoordelijkheden zijn opgenomen in de wet, de statuten en het reglement van de RvC. Voor de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de directie bestaan daarnaast nog aanvullende reglementen. Het RvC-reglement voorziet in afspraken over het eigen functioneren van de RvC en de relatie met directie, aandeelhouder en externe onafhankelijke accountant. In 2021 zijn de reglementen van de directie, Auditcommissie en Remuneratiecommissie geactualiseerd, beoordeeld op toegevoegde waarde en op onderlinge consistentie. In 2022 is ervoor gekozen om de actualisatie van het RvC reglement nog niet uit te voeren, in afwachting van de voorgenomen statutenwijziging.

Alle commissarissen zijn onafhankelijk. Hiervoor zijn onafhankelijkheidseisen opgenomen in de geldende algemene profielschets, waaronder vroegere dienstbetrekking en financiële onafhankelijkheid. Het aantal zittingsperioden is beperkt tot tweemaal vier jaar. De profielschets wordt geëvalueerd en indien nodig opnieuw vastgesteld, zodra sprake is van een (her)benoeming. Bij iedere mogelijke (her)benoeming wordt grondig bekeken of de beoogde commissaris een toegevoegde waarde heeft voor de RvC en de vennootschap. De RvC volgt een zelfevaluatie-structuur waarbij jaarlijks een zelfevaluatie plaatsvindt. Eenmaal per twee jaar, zoals in 2022, vindt deze evaluatie plaats onder externe begeleiding. De Drinkwaterwet sluit uit dat een commissaris aandelen PWN bezit. Bepalingen over one-tier bestuursstructuur zijn niet van toepassing. Voor de bezoldiging van de Raad van Commissarissen wordt de Wet Normering Topinkomens gevolgd. Hiervoor wordt verwezen naar de toelichting over Wet Normering Topinkomens in het jaarverslag in paragraaf 19. Voor de samenstelling met betrekking tot de Raad wordt verwezen naar het verslag van de Raad van Commissarissen. De Raad voldoet aan de wettelijke vereisten met betrekking tot de man/vrouw verdeling.

De Raad heeft twee commissies uit zijn midden ingesteld, de Auditcommissie (AC) en de Remuneratiecommissie (RC). De RvC ontvangt van elk van de commissies een (mondeling)verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

## 4.1 CORPORATE GOVERNANCE

De AC richt zich met name op de financiële aspecten van het (jaarlijkse) beleidsplan, risicomanagement, informatietechnologie en de financiële strategie. In het bijzonder heeft de AC in 2022 extra aandacht gevraagd voor:

- Samenwerking met de WRK;
- De toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT) door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity en de vervanging van het ERP-systeem;
- De voorbereidingen voor de toekomstige rapportage van de ESG (Environmental, Social en Governance) doelstellingen.

De RC is in 2020 ingesteld en heeft in 2022 conform het reglement de volgende activiteiten ondernomen:

- Het beoordelen van het functioneren van de Algemeen Directeur;
- Het voorbereiden en organiseren van de jaarlijkse zelfevaluatie, waarbij aandacht is geweest voor het individueel en als collectief functioneren van de commissarissen;
- Het voorstellen en laten vaststellen van gewijzigd beloningsbeleid voor de commissarissen aan de aandeelhoudersvergadering;
- Het toezicht houden op het handelen van de directie binnen de kaders van het beloningsbeleid en beleid onkostenvergoedingen voor het directieteam PWN en de directie van de dochterondernemingen van PWN.

### Dagelijks bestuur

De taken en verantwoordelijkheden van het dagelijks bestuur zijn vastgelegd in de statuten en het directiereglement, dat in 2021 is geactualiseerd en vastgesteld door de RvC.

De beloning van de leden van het directieteam bevat geen variabele componenten; bepalingen over opties e.d. zijn niet van toepassing.

Op de beloning van de directeuren is de Wet Normering Topinkomens (WNT) van toepassing, hiervoor wordt verwezen naar de toelichting over Wet Normering Topinkomens in het jaarverslag in paragraaf 19. In september heeft het directieteam onder leiding van de Risk & Compliance Officer teruggekeken op de jaarlijkse risicosessie gericht op strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's. Waar nodig zijn verbeteringen in de interne risicobeheersings- en controle-systemen opgenomen. De voortgang en de opvolging van de bevindingen van de externe accountant en het team Interne Audit worden per tertiaal gerapporteerd aan het directieteam en de RvC middels de tertiaalrapportages. Het verder ontwikkelen van het Management Control Framework, zie hiervoor paragraaf 4.2 Risicomanagement, en de vernieuwing van het verouderde ERP-systeem zijn verbeteringen waar in 2022 hard aan gewerkt is. De vervanging van het verouderde ERP-systeem zal in 2023 gerealiseerd worden, na een ontwikkelperiode in 2022. Tevens zal PWN in 2023 werken aan de implementatie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Deze wetgeving is voor PWN vanaf boekjaar 2025 verplicht.

De Gedragscode is in 2020 aangepast en door alle medewerkers ondertekend. In 2022 zijn er geen bijzondere bevindingen gedaan ten aanzien van naleving. Er zijn geen meldingen gedaan met betrekking tot de klokkenluidersregeling.

Een samenvatting van de rapportage vertrouwenspersonen is te vinden in het onderdeel Medewerkers en Organisatie. De toelichting op de Declaration of Accountability met betrekking tot de privacywetgeving is opgenomen onder de Risicomanagement paragraaf.

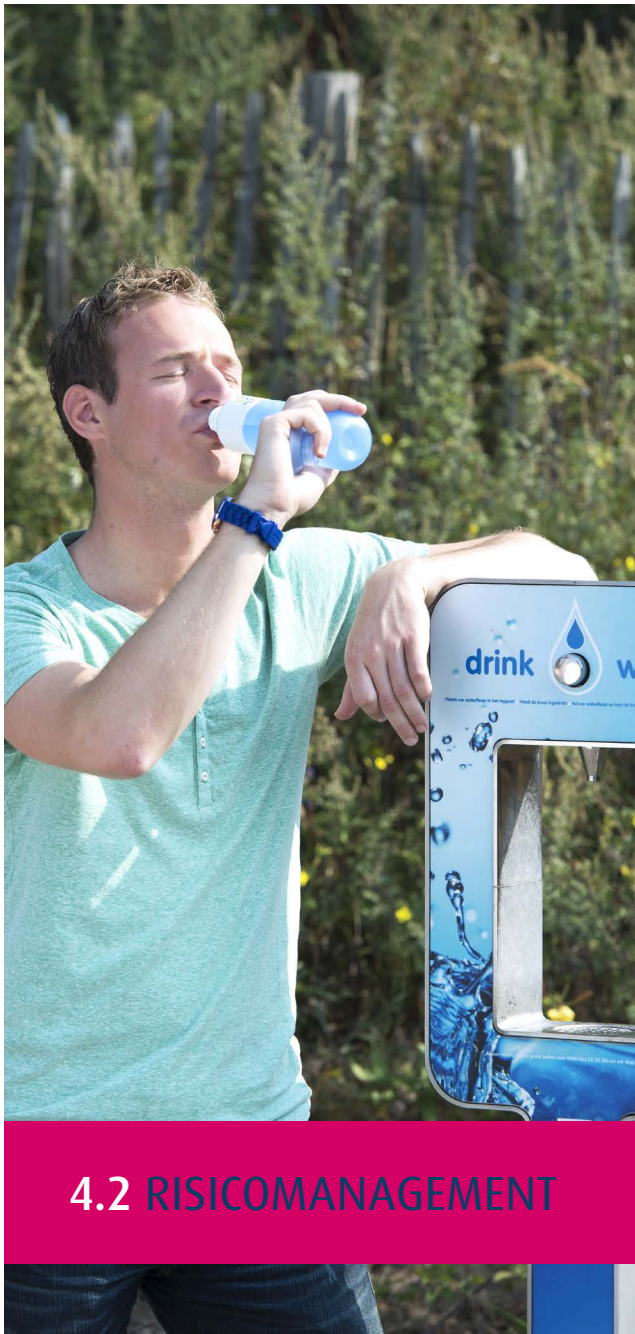
### Ondernemingsraad

De OR wordt gefaciliteerd om haar taak met toegevoegde waarde te kunnen vervullen. Met de directie wordt volgens een vaste frequentie gecommuniceerd. Leden van de Raad van Commissarissen nemen twee keer per jaar deel aan een open, informatief overleg, met de OR. In december is er een artikel 24 overleg geweest over de algemene zaken van de Vennootschap, waarbij de vraagstukken waar de directie mee bezig is zijn gedeeld. Tijdens deze bespreking is ook inzicht gegeven in welke advies- en instemmingsaanvragen de OR mag verwachten in 2022. Meer informatie is te vinden in het verslag van de ondernemingsraad.

### PWN als aandeelhouder

PWN is voor 100% aandeelhouder van Aquanet B.V. en De Kennemer Duincampings B.V. De gekozen constructie via statuten en directiereglementen is zodanig dat PWN blijvend invloed kan uitoefenen op de activiteiten van haar dochters. Meer informatie over de dochters en andere deelnemingen van PWN is te vinden in paragraaf 4.6.





Het lopen van risico's is onlosmakelijk verbonden aan de bedrijfsactiviteiten van PWN. Daarom is risicobeheersing bij PWN een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering. Daarbij richten wij ons op alle facetten van de organisatie: van risico's rond onze strategische doelstellingen en operationele risico's, tot de betrouwbaarheid van financiële rapportages en het voldoen aan wet- en regelgeving.

Ons risicobeleid is gebaseerd op een combinatie van het zorgvuldig afwegen van risico's, nemen van beheersmaatregelen en het controleren op de effectiviteit en naleving van regels en maatregelen.

### Risicobereidheid

Een belangrijk element bij het beoordelen en afwegen van risico's is onze bereidheid om risico's te nemen bij het realiseren van onze organisatiedoelstellingen. Hierbij onderscheidt PWN risico's en ambities op het gebied van strategie, operationele bedrijfsvoering, financiën en compliance.

Vanwege onze maatschappelijke positie en onze bijdrage aan de volksgezondheid en natuurbeheer geldt voor alle organisatiedoelstellingen dat we risico's niet actief opzoeken

en nemen. De algemene risicohouding van PWN is daarom risicomijdend. In dat kader hanteert PWN strakke kaders voor de besturing en inrichting van de interne organisatie. In hoge mate zetten wij beheersmaatregelen in om geïdentificeerde risico's zoveel mogelijk te beheersen. In 2022 is onze risicobereidheid geëvalueerd en herijkt.

### Risicomanagementproces

De invulling van ons risicomanagementproces is gebaseerd op het COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework (COSO-ERM). Daarbij stellen we eerst onze doelstellingen en risicobereidheid vast, waarna het directieteam en sector MT's samen de risico's inventariseren die het meest verbonden zijn aan de strategie, de doelstellingen en de activiteiten van PWN. De volgende stap is een analyse van de kans dat deze risico's zich voordoen en de impact die ze hebben op de bedrijfsvoering van PWN. De risico's worden geprioriteerd aan de hand van onze inschatting van de grootte van het risico. Vervolgens kijken we naar maatregelen om de aanwezige risico's te verminderen/mitigeren. Hierna richten we ons op de borging van de beheersmaatregelen in de organisatie.

Alle relevante risico's worden opgenomen in het risicoraamwerk, met vermelding van de getroffen maatregelen op hoofdlijnen. Op basis van het monitoren van externe en interne ontwikkelingen en op basis van genomen beslissingen worden

## 4.2 RISICOMANAGEMENT

## 4.2 RISICOMANAGEMENT

Risicocategorie	Risicobereidheid 2021 - 2022	Risicobereidheid 2022 - 2023	Toelichting
Strategisch	Laag tot midden	Midden	PWN is bereid om tot op zekere hoogte risico's te aanvaarden om haar strategische ambities te realiseren. Hierbij wordt gestreefd naar een optimale balans tussen risico's en ambities op de langere termijn.
Operationeel	Zeer laag tot laag	Zeer laag tot laag	<p>Zeer laag: risico's ten aanzien van de veiligheid van onze medewerkers en leveringszekerheid van kwalitatief hoogwaardig drinkwater worden zo veel mogelijk vermeden.</p> <p>Laag: voor het effectief en efficiënt inzetten van middelen in onze bedrijfsprocessen werkt PWN daarentegen met een marginaal hogere risicohouding. De bereidheid tot acceptatie van risico's is mede afhankelijk van de inspanning (tijd/kosten) die de risicospons met zich meebrengt.</p>
Financieel	Laag tot midden	Laag tot midden	De risicobereidheid voor financiële risico's is gematigd. PWN neemt niet meer risico dan redelijkerwijs nodig is voor het realiseren van de ambities. PWN accepteert geen risico's die kunnen leiden tot materiële fouten in de jaarrekening.
Compliance	Laag	Zeer laag	PWN streeft ernaar te voldoen aan de ewt- en regelgeving.

nieuwe risico's in beeld gebracht en bestaande risico's in het raamwerk bijgesteld. Dat doen we twee keer per jaar; medio oktober 2022 is het raamwerk voor het laatst geüpdatet.

Risicomanagement helpt PWN om een redelijke mate van zekerheid te bieden ten aanzien van het realiseren van de strategie en de hierbij horende doelstellingen. Risicomanagement is dan ook onderdeel van onze planning- en control cyclus. Iedere vier maanden wordt aan het directieteam, de MT's, de Auditcommissie en de RvC gerapporteerd over risico's en de opvolging van bijbehorende extra acties. Daarnaast monitoren teammanagers zelf de risico's en beheersmaatregelen voor

hun teamplannen en sturen hier actief op. Eén keer per jaar wordt aan de Auditcommissie en de RvC gerapporteerd over de opzet en werking van het risicomanagementsysteem, waarbij eveneens wordt aangegeven of er verbeteringen zijn doorgevoerd.

### Ontwikkelingen

PWN wil meer inzicht krijgen in de belangrijkste risico's die het behalen van haar doelen kunnen beïnvloeden. Om de juiste beslissingen te nemen voor de beheersing van deze risico's, is het belangrijk te beschikken over actuele en betrouwbare informatie over risico's. Op basis hiervan kan PWN

beheersmaatregelen nemen om risico's te verkleinen en zo de doelen te behalen. PWN ziet hiermee het belang van een Management Control Framework.

In 2022 gingen we verder met het op entiteitniveau inzichtelijk maken van de reeds aanwezige interne beheersing. Ook onderzochten we welke inrichting van het Management Control Framework het best bij onze organisatie past. Daarop besloten wij om het Management Control Framework te implementeren in ons huidige Processenportaal. Hierna willen we de verdere ontwikkeling verbinden met de lopende verbeteringen vanuit procesgericht werken en het plan van aanpak voor operationeel risicomanagement binnen PWN. De procesbeschrijvingen van PWN zijn het uitgangspunt voor de identificatie en monitoring van deze operationele risico's. De risico's, beheersmaatregelen en relevante wet- en regelgeving worden vastgelegd in het Management Control Framework.

Wij zijn ons bewust van de omvang van dit alles. Daarom starten wij in 2023 eerst met de inrichting van het Management Control Framework in ons huidige Processenportaal. Hierbij willen we in eerste instantie ervaring opdoen met de processen die naar aanleiding van de vervanging van het ERP-systeem worden herzien. Vervolgens breiden we dit de komende jaren stapsgewijs uit met de overige processen.

### Risicoprofiel

PWN is als drinkwaterbedrijf en natuurbeheerder primair verantwoordelijk voor het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van de drinkwaterlevering in ons voorzieningsgebied. Deze zorgplicht van bron tot klant is het kader voor onze belangrijkste risico's.

## 4.2 RISICOMANAGEMENT

Conform het COSO-model zijn de risico's ingedeeld in vier categorieën: strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en compliance risico's. De belangrijkste risico's van iedere categorie die in 2022 binnen PWN zijn geïdentificeerd, worden hierna kort toegelicht.

### Strategische risico's

De strategische risico's van PWN zijn te relateren aan onze strategische doelstellingen, de leveringszekerheid van drinkwater, de bescherming van onze drinkwaterbronnen en natuurbeheer.

Strategisch Risico	Beheersmaatregelen
Belangen PWN worden onvoldoende aan de voorkant ingebracht en worden hierdoor geschaad	Opstellen en uitvoering geven aan Huis van Omgevingsmanagement (OM), 'position paper' en strategie t.a.v. de rol en positie van PWN, actief deelnemen aan voor PWN relevante stakeholderoverleggen.
Afname biodiversiteit	Verder ontwikkelen van de binnenduinstrand binnen het PWN Binnenduinstrand-programma, realiseren van bosontwikkeling, planvorming en uitvoering van natuurherstel- en natuurontwikkelingsprojecten, de toenemende recreatiedruk opvangen, Vervolg geven aan de 'Toekomstverkenning duingebied PWN', die in 2022 is uitgevoerd, deelname aan het project Klimaatbestendig binnen het PWNergy programma, opstellen van een Visie begrazing en 'Visie dynamische kust' in samenwerking met HHNK.
Kwaliteitsveranderingen door antropogene en gebiedsvreemde stoffen in onze bronnen	Inzicht in de kwaliteit van onze bronnen door middel van monitoring (het IJsselmeer, infiltratiegebieden, grondwaterwinningen) op basis van doelstofanalyse en screening. Zowel intern als door RIWA Rijn, op basis van de monitoring van de verontreiniging hanteren we innamestops bij verhoogde concentraties. Inzetten op voorkomen/verlagen van antropogene stoffen door samen met Vewin actief te lobbyen tegen het produceren en lozen van antropogene stoffen, controleren van onze zuiveringen en gedistribueerd water of de aangetroffen stoffen voldoende worden verwijderd zodat het drinkwater voldoende betrouwbaar is, operationele afspraken tussen aangrenzende waterbeheerders en PWN. We doen onderzoek naar de Klimaatbuffer IJsselmeer: vergroten veerkracht door grotere voorraad.
PWN kan beheertaak niet uitvoeren ivm PFAS	Onderzoeken consequenties van (wetgeving) gebiedsvreemde stoffen en vervuilde grond voor natuurbeheer- en ontwikkeling.
Kansen ontwikkeling Binnenduinstrand missen	Organisatie en proces voor binnenduinstrandontwikkeling. Proactief identificeren, beoordelen, prioriteren en voorbereiden van kansen in de BDR.
PWN niet aangesloten bij versterking zeevering	Uitwerken visie dynamisch kustbeheer. Planvorming natuurherstel/-ontwikkeling projecten. Inventarisatie doelen en projecten voor de N2000 beheerplanperiode ZKL.

## 4.2 RISICOMANAGEMENT

### Operationele risico's

Operationeel Risico	Beheersmaatregelen
Geen adequate (informatie)beveiliging	Security board om doelstellingen en acties goed te monitoren en te kunnen acteren op ontwikkelingen. Verhogen beveiligingsbewustzijn van alle medewerkers, vergroten volwassenheid informatiebeveiliging (niveau 3 halen voor key-controls). Inrichten van detectieve maatregelen voor informatiebeveiliging door middel van een implementatie van het SOC. Grip krijgen op niet bij IT in beheer zijnde IT (shadow-IT).
Geen toekomstbestendige IT-omgeving en -organisatie	Vervanging van huidige SAP-landschap, inclusief het aanpassen van de organisatie middels procesgericht werken en aandacht voor de kennis en kunde van de medewerkers om zo een basis te leggen voor een toekomstbestendige IT-omgeving. Hiervoor is in 2023 het speerpunt SAP-conversie+: PWN Stroomt.
Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel en kennisverlies organisatie	Beschikken over een strategisch personeelsplan met meerjarig perspectief om uitstroom van medewerkers te kunnen opvangen. Op basis van het strategisch personeelsplan wordt invulling gegeven aan diverse mogelijkheden om zowel nieuwe medewerkers aan te trekken als huidige medewerkers duurzaam in te zetten. PWN is een volwaardig leer-werkbedrijf op verschillende vakgebieden. Innovatieve manieren van inwerken en opleiden maakt PWN een aantrekkelijke werkgever voor de nieuwe generatie. Bovendien helpen deze middelen om kennis en kunde van vertrekkende medewerkers vast te leggen. Daarnaast spelen we in op de digitale transformatie: die vraagt leiderschap en ontwikkeling van (digitale) vaardigheden.
Onvoldoende beheersing/opvolging PWN processen	Project PWN Stroomt.
Onveilige werkomgeving	Uitvoeren RI&E's, vertalen PvA Veiligheidsladder naar concrete acties en uitvoeren hiervan, uitvoeren acties Arbo roadmap 2023, inrichten arboplatform.
Langdurige uitval assets bij storingen door langere levertijden materialen	Inzichtelijk hebben op welke installaties mogelijke materiaaltekorten een issue zijn voor de leveringszekerheid.
Onvoldoende focus en capaciteit voor overige doelstellingen door project PWN Stroomt	Inrichten Back-fill waar mogelijk, flexibiliseren van werkzaamheden zodat in piekbelasting zaken uitbesteed kunnen worden. Waar mogelijk werk 'op de plank' leggen om belasting in piekperiode te reguleren.

## 4.2 RISICOMANAGEMENT

### Financiële risico's

Voor de toelichting op de overige financiële risico's wordt verwezen naar de paragraaf financiële risico's in de toelichting op de geconsolideerde balans.

#### Financieel Risico

#### Beheersmaatregelen

Noodzakelijke investeringen worden niet tijdig uitgevoerd of uitgesteld

Inrichten portfolioboard (DW breed) en vanuit Masterplan keuzes maken prioritering investeringen. Toepassen assetmanagement overlegstructuur. Projectmatige aanpak binnen raamcontracten onderhoud onderzoeken. Verankeren afspraken projectmatig werken en opdrachtgeverschap. Inrichten verbeterde financiële rapportage (portfolio breed).

Investeringsopgaven en exploitatiebegroting worden niet binnen de huidige kaders gerealiseerd

Monitoring van de ontwikkelingen in relatie tot onze leveranciers, financiën en processen, zodat PWN de impact hiervan kan beoordelen en handelingsperspectieven hierop ontwikkelt en uitvoert.

### Compliance risico's

#### Compliance Risico

#### Beheersmaatregelen

Niet (aantoonbaar) voldoen aan wet- en regelgeving

Inrichten Management Control Framework, monitoren en vastleggen in MCF opvolging Wet & Regelgeving.

## 4.2 RISICOMANAGEMENT

### Risicomatrix

#### Operationele risico's

1. Geen adequate (informatie)beveiliging
4. Geen toekomstbestendige IT-omgeving en organisatie
7. Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel en kennisverlies organisatie
8. Onvoldoende beheersing/opvolging PWN processen
10. Onveilige werkomgeving
11. Langdurige uitval assets bij storingen door langere levertijden materialen
12. Onvoldoende focus en capaciteit voor overige doelstellingen door digitale transformatie

#### Strategische risico's

2. Belangen PWN worden onvoldoende aan de voorkant ingebracht en worden hierdoor geschaad
3. Afname biodiversiteit
5. Kwaliteitsveranderingen door antropogene en gebiedsvreemde stoffen in onze bronnen
9. PWN kan beheertaak niet uitvoeren i.v.m. PFAS
13. Kansen ontwikkeling Binnenduinrand missen
15. PWN niet aangesloten bij versterking zeewering

#### Financiële risico's

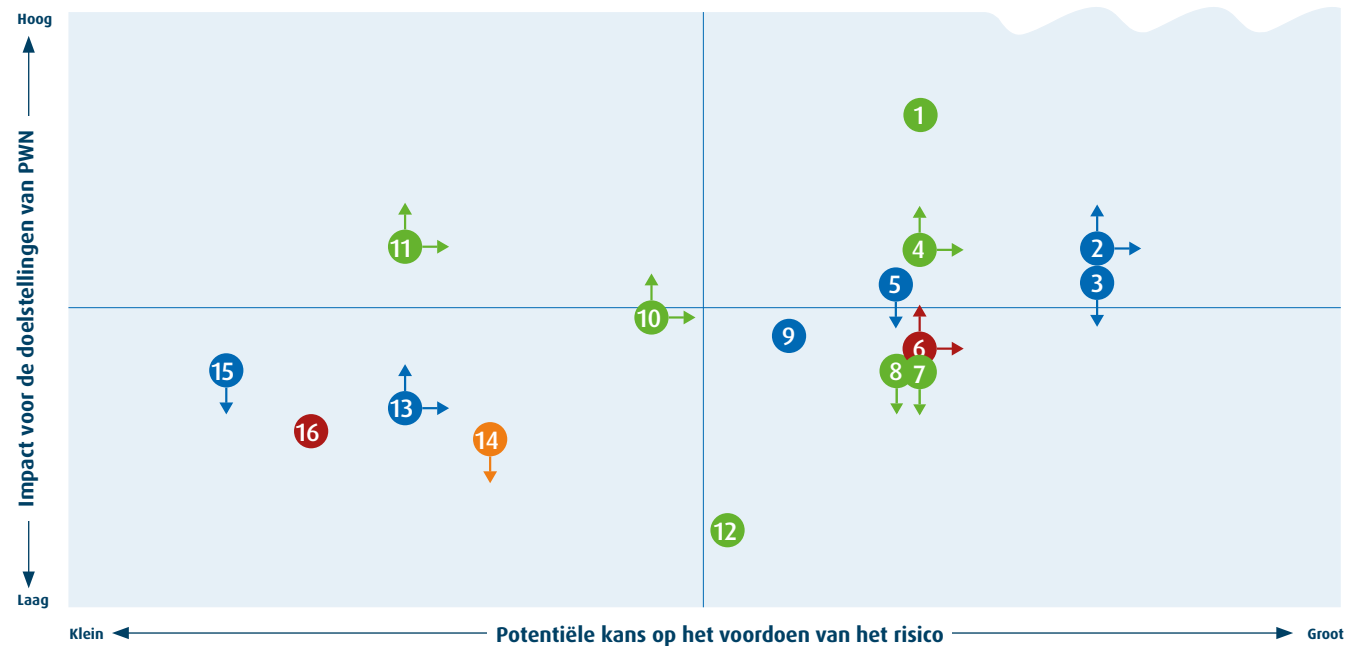
6. Noodzakelijke investeringen worden niet tijdig uitgevoerd of uitgesteld
16. Investeringsopgaven en exploitatiebegroting worden niet binnen de huidige kaders gerealiseerd

#### Compliance risico's

14. Niet (aantoonbaar) voldoen aan wet- en regelgeving



\* ontwikkeling risico t.o.v. vorig jaar



## 4.2 RISICOMANAGEMENT

### OVERIGE RISICO'S EN AANDACHTSGEBIEDEN IN 2022

#### Onstabiele geopolitieke situatie

In februari 2022 werd de wereld verrast door de Russische invasie in Oekraïne. Deze invasie heeft gevolgen voor onze operationele bedrijfsvoering (beschikbaarheid en prijsontwikkeling van energie, chemicaliën en overige grondstoffen), borging drinkwaterkwaliteit (beschermende maatregelen en flexibele bedrijfsvoering), voortgang onderhoud- en investeringsprojecten (beschikbaarheid en prijsontwikkeling materialen) en financiële risico's (onzekerheden op de kapitaalmarkt). We hebben direct de impact in beeld gebracht. Een intern multidisciplinair team heeft over de volle breedte van de organisatie onze banden met Rusland in kaart gebracht, de impact van de prijsstijgingen en de extra kosten op ons resultaat, alle leveranciers zijn aangeschreven en er is afscheid genomen van Gazprom. De ontwikkeling rond de invasie en de reacties hierop in de markt worden door ons aandachtig gevolgd. Daarnaast streven wij er in Verwin-verband naar om de belangen van de drinkwatersector op landelijk niveau te borgen. Ook (her)beoordelen wij onze Verstoringsrisicoanalyse op de effecten van oorlogsdreiging en waar nodig verhogen wij onze minimumvoorraadposities.

#### Cybersecurity en Informatiebeveiliging

Risico's rond cybersecurity en informatiebeveiliging zijn onderdeel van ons dagelijks leven en werken. Onze systemen en gegevens moeten goed beschermd zijn tegen ongewenste invloeden van buitenaf en binnenuit.

Ook risico's met betrekking tot de betrouwbaarheid van processen die gebruik maken van operationele technologie, zoals productie en levering van water, staan op de radar.

Voor genoemde risico's vormen de grondslag voor de getroffen maatregelen, die zijn vastgelegd in een beveiligingsmaatregelraamwerk voor alle security domeinen (security framework). Dit framework vormt tevens de basis voor de implementatie van de beveiligingsmaatregelen vanuit de Wbni (Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen) en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en wordt gebruikt voor rapportage en (bij)sturing.

Ook het menselijke aspect van cyber-risico's krijgt veel aandacht. Alle medewerkers van PWN dragen een verantwoordelijkheid voor een veilige (digitale) werkomgeving. De trainingen over actuele cyber-risico's zijn verplicht gesteld. Hiermee wordt beveiligingsbewust handelen bij medewerkers vergroot.

#### Declaration of Accountability 2022

In 2022 was het streven om met de nieuw aangestelde privacy officer stappen te maken op de volwassenheidsladder van gematigd naar ruim voldoende.

Hier zijn stappen in gezet, maar door de onverwachte afwezigheid van de aangestelde privacy officer heeft dit nog niet geleid tot alle gewenste verbeteringen.

Dit betekent dat de DPO PWN adviseert om in 2023 de ambitie en benoemde stappen van 2022 als uitgangspunt te nemen:

- De volwassenheid op privacy vlak wordt van matig verhoogd naar een ruim voldoende.
- De privacy officer zoekt proactief de in- en externe samenwerking op, om effectiever te kunnen optreden.

- Het register van verwerkingen wordt geoptimaliseerd in samenhang met processen en applicaties en met ondersteuning van de vereiste processen.
- De Privacy Office verbetert de samenwerking binnen de Office met teambuilding en inhoudelijke trainingen.
- De privacy officer zorgt voor online en fysieke trainingen en andere middelen, om de organisatie meer privacy bewust te maken.
- De verwerking van strafrechtelijke gegevens door de BOA's wordt aan de hand van een verbeterplan AVG- en WPG-proof gemaakt. Dit gebeurt in nauwe samenwerking tussen de privacy officer en de sector N&B.

#### Fraude- en integriteitsrisico

Vanuit onze maatschappelijke functie hebben wij de verantwoordelijkheid om te borgen dat wij integer handelen. Wij streven er dan ook naar om risico's op dit gebied zoveel mogelijk te reduceren. Onder meer door een adequate inrichting van onze administratieve organisatie en interne beheersmaatregelen. Fraude kan echter iedere organisatie overkomen en is vaak gebaseerd op een samenloop van omstandigheden die ertoe kan leiden dat waarden aan de onderneming onrechtmatig worden onttrokken en/ of misleiding ten aanzien van de verslaglegging plaatsvindt. De door ons van belang geachte normen en gedragsregels zijn vastgelegd in de Gedragscode PWN, die maatgevend is voor ieders handelen. Daarnaast heeft PWN alle functies geclassificeerd naar fraudegevoeligheid, met daaraan gekoppeld een eenduidig screeningsbeleid. Dit betekent dat iedereen die bij PWN solliciteert gescreend wordt (pre-employment screening).

## 4.2 RISICOMANAGEMENT

Tevens is gestart met het screenen van alle zittende medewerkers met een midden of hoog screeningsprofiel. Voor alle medewerkers geldt dat bij indienstreding een 'Verklaring Omtrent het Gedrag' moet worden overlegd. In 2022 is de frauderisicoanalyse herijkt ter weging van frauderisico's binnen PWN. De jaarlijkse herijking van de frauderisicoanalyse is nu een vast onderdeel van de P&C-cyclus en hiermee geborgd binnen PWN.

### Beheersing Covid-19 risico's

In 2022 werden de coronamaatregelen na een harde lockdown langzaam versoepeld. Uiteindelijk vervielen de laatste maatregelen in maart 2022. De dagelijkse bedrijfsvoering en de uitvoering van de kerntaken van PWN zijn niet in het geding geweest. COVID-19 is nog niet helemaal weg, PWN blijft daarom de ontwikkelingen van dit virus nauwgezet volgen en heeft vanuit de opgedane ervaringen handelingsperspectieven opgesteld, waarbij het (gedeeltelijk) thuiswerken geïntegreerd is in onze nieuwe manier van werken: 'werken waar het werkt' en dit de organisatie meer flexibiliteit geeft.

### Interne audit

Een vast team van auditors voert audits uit, volgens een auditprogramma vanuit ons gecertificeerde kwaliteitsmanagementsysteem. Het auditprogramma is geaccordeerd door de directie van PWN en de Raad van Commissarissen.

In 2022 zijn er interne audits uitgevoerd op het Crisismanagement, (Informatie) beveiliging WBNI PA-norm, Gegevensbescherming AVG (DoA), Beheersing waterkwaliteit, Kwaliteitsborging watermeters (RKW), Chemicaliën lossing-processen en Biodiversiteit (Natuurbeheer). Alle bevindingen voortkomend uit zowel interne als externe audits, worden

vastgelegd in managementrapportages en krijgen een actiehouder en deadline voor wanneer de bevinding opgelost moet zijn. Bewaking van de opvolging van acties naar aanleiding van bevindingen is hiermee in de lijn geborgd. De Raad van Commissarissen krijgt driemaal per jaar inzage in de bevindingen en de opvolging daarvan.

### Financiële verslaggeving

De jaarrekening van PWN is gebaseerd op de onderliggende SAP-administratie. De vertaling naar de geconsolideerde jaarrekening vindt buiten SAP plaats, waardoor er extra (controle) stappen nodig zijn. De beheersmaatregelen met betrekking tot de financiële verslaggeving omvatten geautomatiseerde, IT-ondersteunde en handmatige beheersmaatregelen. In 2022 gaven we vervolg aan het op hoofdlijnen inzichtelijk maken van reeds aanwezige en beschreven beheersmaatregelen en hoe deze inzichtelijk gemaakt kunnen worden in het toekomstige Management Control Framework. Tevens zijn in 2022 stappen gezet naar procesoptimalisaties in de financiële verslaggeving naar aanleiding van de vervanging van het huidige ERP-systeem.

### Certificering ISO 9001 en 55001

In 2022 zijn ons kwaliteitsmanagementsysteem (ISO 9001) en assetmanagementsysteem (ISO 55001) door twee externe auditors van Difam beoordeeld. De auditors hebben vastgesteld dat PWN voldoet aan de normen op het gebied van kwaliteits- en assetmanagement.

Met beide certificaten laten we als PWN zien dat we op het gebied van kwaliteits- en assetmanagement gestructureerd en betrouwbaar werken. De certificering en de audits die daarvoor plaatsvinden houden ons scherp en zorgen ervoor dat we regelmatig onze werkwijze onder de loep nemen en waar

mogelijk verbeteren. Daarnaast vormen de certificaten voor onze stakeholders het bewijs dat onze bedrijfsvoering op orde is en dat zij kunnen vertrouwen op de kwaliteit van onze producten en diensten.

### Directieverklaring

De directie is verantwoordelijk voor de inrichting en effectiviteit van de systemen voor risicobeheersing en interne controle. De risicobeheersings- en controlesystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt. Er zijn ten aanzien van deze systemen en de werking daarvan geen tekortkomingen geconstateerd die niet al in beeld waren of waarvoor reeds maatregelen zijn getroffen. Er zijn daarom in 2022 geen substantiële wijzigingen in het risicomanagementsysteem doorgevoerd.

De directie verklaart daarom dat:

- het jaarverslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen en in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis;
- in het jaarverslag 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 het verslag.





## 4.3 DE DIRECTIE

### Directieteam PWN

v.l.n.r. Marij Frons (directiesecretaris), Gijs ten Bosch (sectordirecteur Bedrijfsvoering), Patrick Franken (sectordirecteur Drinkwater Distributie), Paulien Pistor (algemeen directeur), Martine Lodewijk (sectordirecteur Drinkwater Productie), Tanja Kroonenberg (concerncontroller), Sjakel van Wesemael (sectordirecteur Natuur en Beleving).



## Bericht van de Raad van Commissarissen

# *PWN is klaar voor de toekomst*

Het is goed om te zien dat PWN in het verslagjaar ondanks turbulente tijden in stabiele rust terechtgekomen is. Hierdoor heeft de organisatie zich meer op de belangrijke thema's van nu kunnen richten. Daar is in 2022 goed richting aan gegeven.

Met de komst van Paulien Pistor medio 2021 is er structureel en met succes gewerkt aan herstel van vertrouwen bij de aandeelhouder en aan een betere samenwerking binnen het directieteam en met de ondernemingsraad. Voor de Raad van Commissarissen (RvC) betekent deze ontwikkeling dat we in 2022 met de directie dieper in konden gaan op de belangrijke opgaven van dit moment.

### Strategie

De RvC zag toe op een evenwichtige uitwerking van de Ondernemingsvisie 2025 naar een beleidsplan voor 2022. Daarbij zijn de belangrijkste strategische doelstellingen vertaald in strategische KPI's. De belangrijkste speerpunten, waaronder leveringszekerheid, organisatieontwikkeling, ICT en binnenduinrandontwikkeling, kwamen tijdens de RvC vergaderingen in specifieke themasessies aan de orde.

### Samenspel water en natuur

De toekomst ziet er door het veranderende klimaat bijzonder onzeker en volatiel uit. Het is goed dat PWN ver is in het denken over klimaatadaptatie, zoals bijvoorbeeld de studie van de Klimaatbuffer laat zien. Het samenwerken met de natuur gaat bij dat laatste een belangrijke rol spelen om klimaatverandering op te vangen. Waar PWN vroeger al gauw zou kiezen voor een technische oplossing, zien we nu dat als vanzelfsprekend ook

## 4.4 DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

## 4.4 DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

ecologie in de planvorming wordt meegenomen. Het feit dat PWN al zoveel ervaring heeft met natuurontwikkeling, geeft vertrouwen dat de organisatie de grote veranderingen van de toekomst met succes tegemoet zal treden.

In dat opzicht deed het ons goed om met eigen ogen te kunnen zien dat de plannen voor een klimaatbuffer in het IJsselmeer uitgaan van dat effectieve samenspel tussen water en natuur. Ter plekke, in Andijk, lieten we ons hierover informeren. Spectaculair was daarbij dat we met VR-brillen in de toekomstige situatie konden rondkijken. Onze indruk is dat de ontwikkeling goed wordt opgepakt en dat de omgeving en andere belanghebbenden bij dit proces uitvoerig worden betrokken. Dit is cruciaal om straks de financiering van dit project rond te krijgen.

In dat kader is het ook goed om te constateren dat de samenwerking met Rijkswaterstaat uitstekend is. Tijdens de droge zomer werd dit eens te meer duidelijk. Waar in 2018 en 2019 nog sprake was van stress door droogte, kan PWN een droge periode nu goed doorstaan. In de samenwerking zijn goede afspraken gemaakt en is veel geleerd van eerdere droge periodes. Het doel om met het oog op klimaatverandering een robuuster drinkwatersysteem te ontwikkelen, is hiermee een stap dichterbij gekomen.

### Thema's van nu

Eén van de belangrijke thema's van nu is duurzaamheid. In 2022 werden het plan van aanpak voor duurzaamheidsrapportage en het toekomstbeeld op duurzaamheid, 'Perspectief PWN Toekomstbestendig; Duurzaam voor elkaar', uitgebreid besproken.

Daarnaast was digitalisering topprioriteit in 2022. PWN staat de aankomende jaren voor een uitdaging met betrekking tot digitalisering. De technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Om toekomstbestendig te blijven, dient PWN verder te digitaliseren. De eerste stap daarin vormt de vervanging van het ERP-systeem. Deze vervanging heeft impact op de gehele organisatie. Daarom is het programma "PWN Stroomt" opgezet.

Verder voerden we met de directie een grote strategische dialoog over de vervuiling van het oppervlaktewater waar PWN drinkwater van maakt. Met name de problematiek van PFAS en medicijnresten baart ons zorgen. De discussie doemt dan op wie er verantwoordelijk is voor de innamekwaliteit en wie dit soort verontreinigingen uit het water moet halen. PWN pleit voor een bronaanpak ten behoeve van schonere bronnen. Vooruitlopend op een strenge aanpak van PFAS op Europees niveau zijn volgens de drinkwaterbedrijven strengere nationale maatregelen ten aanzien van lozingen en handhaving daarop dringend nodig. Deze maatregelen zijn bovendien zeer effectief voor het verbeteren van de kwaliteit van het oppervlaktewater in Nederland.

Een ander belangrijk onderwerp bij PWN is cybersecurity. Als toezichthouder hebben we dit jaar geïnvesteerd in gedegen kennis op dit gebied. Hierover woonden wij een masterclass bij. Wij kijken goed mee met de ontwikkelingen en beoordelen net als de accountant van PWN of de zaken op dit gebied goed zijn geregeld. Naar onze mening is het risico in ieder geval goed in beeld en wordt dit gemitigeerd.

Tot slot hebben we eind 2022 lang en verdiepend gesproken over het HR-beleid van PWN. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het een complexe opgave om voor een voldoende grote instroom van nieuwe medewerkers te zorgen. Daarom zien we het nieuw ontwikkelde toekomstbeeld Mens en Organisatie als een goede ontwikkeling. Daarnaast is onze bedrijfscultuur in beeld gebracht door een bureau gespecialiseerd in organisatie-antropologen. Dit biedt ons inzichten en helpt ons verder in de realisatie van onze doelstellingen, ambities én ontwikkeling.

### Dochterondernemingen

Als Raad zijn we uitgebreid betrokken geweest bij de oprichting van NH-Water BV, een joint venture met Evides Industrie Water voor de levering van industriewater. Een ander dochterbedrijf, PWNT, kon op een toekomstbestendige manier worden verkocht. Met dank aan voormalig interim-directeur Ria Doedel, die specifiek voor de goede afronding van dit traject langer voor PWN heeft gewerkt.

Verder heeft de RvC op basis van een inhoudelijke presentatie ingezoomd op het WRK-systeem en strategische ontwikkelingen. Tijdens een bijeenkomst van de Auditcommissie kregen we een presentatie over de Governance en financiën van de WRK. Vanuit de Governance heeft de RvC het WRK beleidsplan 2023 goedgekeurd.

### Samenstelling en omvang

De RvC heeft tijdens de zelfevaluatie geconcludeerd dat de samenstelling van de RvC qua competenties, ervaring en persoonlijkheden voldoende divers is om haar taak naar behoren te kunnen vervullen.

## 4.4 DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

### Onafhankelijkheid

De eisen van onafhankelijkheid, zoals deze zijn geformuleerd in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Corporate Governance Code zoals die gold in 2022, zijn overgenomen in de algemene profielschets aan de hand waarvan de commissarissen zijn en worden geworven. Daarnaast bevat de profielschets nog extra vereisten aan de onafhankelijkheid. Verder worden nieuwe commissarissen bij hun benoeming onderworpen aan een zeer uitgebreid integriteits- en onafhankelijk onderzoek.

Wijzigingen in nevenfuncties dienen onmiddellijk gemeld te worden. Bij twijfel over belangenverstrengeling wordt eerst overlegd met de voorzitter voordat een nieuwe hoofd- of nevenfunctie aanvaard wordt.

### Benoeming, opvolging en evaluatie

In november 2021 zijn de juridische stappen die voor benoeming moeten worden gezet beschreven door een externe juridisch adviseur. De herbenoemingen verlopen eveneens volgens dit stappenplan. In 2022 heeft de herbenoeming van een van de leden van de RvC op deze manier gestalte gekregen. De aanvang en het einde van de benoemingstermijnen van de leden van de RvC wordt goed gemonitord.

### Eigen functioneren

In onze zelfevaluatie, die heeft plaatsgevonden op 7 november 2022 en is gedaan onder begeleiding van een externe adviseur, hebben wij als RvC nadrukkelijk onze verschillende rollen tegen het licht gehouden. Aanvullend op de zelfevaluatie houden we ook een korte evaluatie na elke vergadering. Na een periode met bestuurlijke perikelen, constateren we dat de RvC zich nu weer goed op de inhoud kan richten. Hierdoor kunnen wij onze rol als toezichthouder en als sparringpartner goed vervullen.

Waar we in het verleden door organisatorische kwesties nog wel eens achter de feiten aanliepen, zijn wij nu op alle grote onderwerpen aangehaakt. We worden goed geïnformeerd, met informatie op het juiste aggregatieniveau. Hierdoor kunnen wij nu meer proactief werken. Voor onze rol als sparringpartner is het bovendien bijzonder prettig dat de RvC zo breed is samengesteld.

### Verslag commissies

Er is voorzien in een Auditcommissie en een Remuneratiecommissie. De verslaglegging uit de commissies gebeurt hetzij mondeling, hetzij door het conceptverslag uit de betreffende commissie ter informatie voor te leggen aan de RvC. Vanuit de commissies wordt door de voorzitter van de commissie een (mondeling) advies gegeven aan de RvC. De scope van de Auditcommissie is financiën, ICT en risicomanagement. In 2022 is de Auditcommissie in totaal achtmaal bijeen gekomen.

De verdergaande digitalisering en transitie naar een nieuw ERP-systeem is uitgebreid behandeld in de Auditcommissie. Het betreft een programma, getiteld PWN Stroomt, met enorme uitdagingen. Na een uitgebreide, positief-kritische discussie ligt er nu een duidelijk plan van aanpak en is er ook een goed team samengesteld om dit traject te begeleiden. Wij hebben vertrouwen in de uitvoering van dit traject, dat veel impact zal hebben op de organisatie.

Verder heeft de Auditcommissie het jaarplan interne audit besproken en daarnaast ook buiten aanwezigheid van de Directie met het hoofd Interne Audit gesproken. De AC constateerde dat de aandacht in de organisatie voor de bevindingen van de Interne Auditfunctie is toegenomen.

In de Auditcommissie was er gedurende 2022 ook veel aandacht voor de ontwikkeling van het resultaat en de tarieven als gevolg van de sterk gestegen grondstof- en energieprijzen. Specifieke aandacht in de Auditcommissie was er voor de samenwerking met de WRK en de voorbereidingen voor de toekomstige rapportage over de ESG (Environmental, Social en Governance) doelstellingen.

De Remuneratiecommissie is in 2022 driemaal bijeengekomen. De scope van de Remuneratiecommissie is de samenstelling van de RvC, het werven en selecteren van leden van de RvC, de voorbereiding van de jaarlijkse zelfevaluatie, de zorg voor het beloningsbeleid en het beoordelen van het functioneren van de algemeen directeur. In dit kader heeft de Remuneratiecommissie in 2022 diverse werkzaamheden verricht en adviezen uitgebracht. De Remuneratiecommissie heeft een algemene profielschets voor de commissarissen opgesteld en de voordracht tot herbenoeming van een van de commissarissen voorbereid. Deze voordracht is in november 2022 overgenomen door de AvA. Ook heeft de Remuneratiecommissie de zelfevaluatie conform de Corporate Governance Code voorbereid. Deze zelfevaluatie vindt elk jaar plaats: tweemaal door de RvC zelf en de derde maal met externe begeleiding. De zelfevaluatie van 2022 heeft plaatsgevonden op 7 november, onder externe begeleiding van Ebbinge. Verder heeft de Remuneratiecommissie geadviseerd over de indexering van de beloning van de leden van de RvC en de statutair bestuurder. Tot slot heeft de Remuneratiecommissie zich bezig gehouden met de beoordeling van het functioneren van de statutair bestuurder. Deze beoordeling heeft in 2022 tweemaal plaatsgevonden.

## 4.4 DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

In onderstaande tabel zijn de aanwezigheidspercentages van de RvC-leden weergegeven.

	<b>Aanwezigheid RvC vergaderingen 2022 (vijf reguliere vergaderingen)</b>	<b>Aanwezigheid Audit Commissie 2022 (zes reguliere vergaderingen)</b>	<b>Aanwezigheid Remuneratie Commissie (drie reguliere vergaderingen)</b>
<b>De heer B. Schneiders (1959), Nederlands</b>	100%	-	100%
<b>Mevrouw K. Schuijt (1974), Nederlandse</b>	100%	-	100%
<b>Mevrouw L. van Druten (1967), Nederlandse</b>	80%	-	67%
<b>De heer P. Vermaat (1965) Nederlands</b>	100%	100%	-
<b>Mevrouw M. Pigeaud (1964), Nederlandse</b>	100%	100%	-



### Raad van Commissarissen

v.l.n.r. Lara van Druten, Bernt Schneiders, Peter Vermaat, Mieke Pigeaud en Kirsten Schuijt.

### Besluitvorming en functioneren

Ten behoeve van een evenwichtige en effectieve besluitvorming onderhoudt de RvC contacten met de belangrijkste stakeholders, legt (werk)bezoeken af en nodigt belanghebbenden uit de organisatie uit voor de vergaderingen van de RvC. De Directie informeert de RvC ook tussen de vergaderingen door over belangwekkende ontwikkelingen die aanleiding kunnen zijn voor extra ingelaste vergaderingen van (een commissie van) de RvC.

### Vooruitblik

De komende periode blijft het volgen van de ontwikkelingen rond de Klimaatbuffer IJsselmeer voor de RvC topprioriteit hebben. Met name de cofinanciering van dit project heeft onze focus. Ook de digitalisering in het kader van het programma PWN Stroomt blijven wij op de voet volgen. Evenals de ontwikkelingen met betrekking tot duurzaamheid in het kader van een toekomstbestendig PWN.

In het kader van de lange termijn leveringszekerheid ging in 2022 de zoektocht door naar alternatieve bronnen en grotere buffers voor drinkwaterproductie. Medio volgend jaar maken we de balans op van het langjarige onderzoek naar de handelingsperspectieven voor nieuwe bronnen. Daarbij hoort ook de discussie over belangrijke investeringen voor een toekomstbestendige drinkwaterlevering. Het betreft investeringen die soms onontkoombaar zijn en op andere punten ook nog een grote onzekerheidsmarge hebben.

Zie voor de meest recente personalia de tabel op de volgende pagina.

## 4.4 DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie	Benoeming	Lid
<b>Mevrouw K. Schuijt (1974), Nederlandse</b>	Algemeen directeur WWF Netherlands	Lid raad van advies - Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek en Zee - NIOZ	Lid van de RvC sinds 2018. Benoemd voor een periode van 4 jaar (najaar 2022). Herbenoemd voor een periode van 4 jaar (najaar 2026)	Voordrachtskandidaat OR Remuneratiecommissie
		Lid Raad van Toezicht Wageningen Universiteit (1 juni 2022)		
<b>Mevrouw L. van Druen (1967) Nederlandse</b>	Founder & CEO The Waste Transformers BV	Member of the Board, DAR NV, the DAR creates and maintains clean, circular public spaces, in and around the beautiful city of Nijmegen, present.	Lid van de RvC sinds 2019. Benoemd voor een periode van 4 jaar (voorjaar 2023)	Remuneratiecommissie
	Partner XL Labs: Ecosystems by Design	Brand Ambassador, NEMO. NEMO Science Museum brings science and technology closer to the public, present.		
		Advisory Board Odqa Renewable Energy, Oxford, UK		
		Unreasonable Fellow (Unreasonable Group, Colorado USA and Barclays Bank)		
<b>De heer B. Schneiders (1959), Nederlandse</b>	Directeur VSB Fonds	Voorzitter RvT Spaarne Gasthuis	Lid van de RvC sinds 1 juli 2020. Benoemd voor een periode van 4 jaar (voorjaar 2024)	Presidentcommissaris Voorzitter Remuneratiecommissie
		Lid RvC Woonzorg Nederland		
		Voorzitter Stichting Leefomgeving Schiphol		
		Voorzitter RvT Stichting Weeshuis der Doopsgezinden Haarlem		
		Voorzitter adviescommissie voor de Landelijke Eenheid Nationale Politie		
		Voorzitter Bevrijdingspop Haarlem		
		Voorzitter Voedselbank Haarlem e.o.		
		Lid RvT Amsterdam & Partners		
		Voorzitter RvC Floriade Expo B.V.		
<b>De heer P. Vermaat (1965), Nederlandse</b>	Secertaris-generaal EU DSO Entity in Brussel	Directeur/eigenaar advies- en managementbureau GreenValley Consult	Lid van de RvC sinds 1 december 2020. Benoemd voor een periode van 4 jaar (najaar 2024)	Auditcommissie
<b>Mevrouw M. Pigeaud-Wijdeveld (1964), Nederlandse</b>	Directeur/eigenaar Pi Control	Lid RvC Havenbedrijf Amsterdam	Lid van de RvC sinds 1 december 2020. Benoemd voor een periode van 4 jaar (najaar 2024)	Voorzitter Auditcommissie
		Lid RvT Consumentenbond		
		Lid ledenraad Vereniging Achmea		
		Docent bij diverse governance instituten		



Verslag van de ondernemingsraad

## *Op een goede manier betrokken bij belangrijke ontwikkelingen*

In 2022 merkten wij als ondernemingsraad dat er in de organisatie van PWN meer rust is ontstaan. Dit is deels te danken aan de komst van algemeen directeur Paulien Pistor en deels aan het feit dat eerder vacante directieposities nu goed zijn ingevuld. Daar kwam bij dat er dit jaar geen grote organisatorische verschuivingen waren.

Ondanks de organisatorische rust was het juist de turbulentie in de wereld die medewerkers erg bezig hield. Vooral de oorlog in Oekraïne en de sterk stijgende prijzen waren voor velen reden tot zorg. Door de hogere kosten werd ook het thuiswerken aanmerkelijk duurder. Daarom namen we het initiatief om de thuiswerkvergoeding te verhogen van 2 naar 3 euro. De bestuurder ziet het belang van thuiswerken in en ging met ons voorstel mee. Daarnaast hebben wij nog eens aandacht gevraagd voor de lastige financiële situatie waarin sommige medewerkers door de hoge inflatie zijn terechtgekomen.

Bij dit alles dient te worden vooropgesteld dat PWN een erg aantrekkelijke werkgever is. Dit merken we ook aan onze gesprekken met nieuwe medewerkers, die vaak aangeven dat ze zijn afgekomen op zaken als duurzaamheid en de combinatie van water en natuur. Desondanks blijft het lastig

### 4.5 DE ONDERNEMINGSRAAD

## 4.5 DE ONDERNEMINGSRAAD

om sommige vacatures te vervullen. Het onderwerp mens & organisatie was in het afgelopen jaar dan ook regelmatig onderwerp van gesprek met de directie.

### Performance management

Wat dat betreft is het goed om te zien dat er nieuw beleid kwam voor Performance management en beloning. Daarin doet PWN het anders dan de CAO voorschrijft. Tijdens het instemmings-traject hiervoor stuurde de OR aan op verbetering ten opzichte van de CAO. Daar gingen goede gesprekken met onze achterban aan vooraf. We zien veel in het nieuwe talentgesprek, een continue dialoog die gericht is op de kwaliteiten en ontwikkeling van de medewerker en waarbij beoordeling en beloning zijn losgekoppeld. Wel vraagt het nieuwe beleid meer tijd van leidinggevendenden om hun medewerkers de juiste aandacht en coaching te bieden. Hier hebben wij ons tijdens de voorbereidingen van dit beleid hard voor gemaakt.

### PWN Stroomt

De OR heeft zich onthouden van advies met betrekking tot PWN Stroomt, het PWN-programma rondom digitalisering. Om tot een kwalitatief goed advies te komen was meer tijd nodig en door de tijdsdruk in het offerteprocess liep PWN het risico op kosten die nog vele malen hoger uit zouden vallen. Hoewel we ons onthouden hebben van een advies aan de financiële kant zullen we nog wel advies- en/of instemmingsrecht hebben op alle andere onderdelen van het programma, bijvoorbeeld de impact op de medewerkers of verplichte trainingen. De verbinding met het programmateam is goed ingeregeld doordat we maandelijks worden bijgepraat door de betrokken sectordirecteur (opdrachtgever) en programmamanager. Tegelijkertijd zijn er een aantal organisatorische pilots ontstaan. Deze zijn niet gelieerd aan PWN Stroomt maar we volgen ze wel met aandacht.

Overige onderwerpen in 2022:

- In 2022 startte PWN vier pilots bij verschillende organisatieonderdelen om de aansturing te verbeteren en leidinggevendenden optimaal te ondersteunen. De ondernemingsraad is op een goede manier bij deze ontwikkeling betrokken en woog het organisatiebelang af tegen het belang voor medewerkers.
- We vinden dat we goed zijn meegenomen in de visievorming rond de langetermijnperspectieven voor nieuwe drinkwaterbronnen en de toekomstige Klimaatbuffer.
- We zien dat PWN grote stappen heeft gezet op het gebied van (informatie / digitale) beveiliging. Een essentiële ontwikkeling. We stemden in met het verplichte karakter van de trainingen op dit gebied.
- In het gesprek met de bestuurder hebben we aangegeven dat het in het kader van inclusiviteit goed is om behalve een mannelijke, ook een vrouwelijke vertrouwenspersoon te hebben. Dit advies is overgenomen.
- De grote uitbreiding van de membraanfiltratie in Heemskerk was vanwege de hoogte van het te investeren bedrag adviesplichtig.

In 2022 werkten we als ondernemingsraad ook aan onze eigen visie en speerpunten voor het komende jaar. Als start hiervoor lieten we medewerkers van PWN een vragenlijst invullen. Daaruit leerden we meer over onze zichtbaarheid en de punten die medewerkers belangrijk vinden, zoals hun mentale en fysieke gezondheid en de druk die ze ervaren.

Tot slot willen wij graag benadrukken dat onze relatie met de directie goed is. We overleggen iedere twee weken in een open sfeer en weten elkaar te vinden. Ook zijn we gelukkig met de goede verstandhouding die we ervaren met de Raad van Commissarissen.





## *De Kennemer Duincampings B.V.*

Kamperen is in trek. Dat was het de afgelopen jaren al en 2022 blijkt daarop geen uitzondering. De groei in verblijfsrecreatie zet door. Er is vooral een toename van recreatie in de schouderperiodes voor en na de zomervakantie.

### **Duurzaamheid en faciliteiten**

De inspanningen van de Kennemer Duincampings B.V. op het gebied van natuurbehoud en duurzaamheid zijn beloofd met een gouden Green Key. Dit betekent dat we op de campings goed en bewust omgaan met het milieu.

Zo zijn Camping Bakkum en Geversduin afgelopen jaar voorzien van nieuwe sanitair gebouwen, met bijzondere aandacht voor duurzaamheid. De gebouwen bevatten nu duurzame toepassingen op het gebied van water- en gasbesparing. Ook is er verlichting met bewegingssensoren en is er meer isolatie aangebracht.

Camping De Lakens beschikt sinds 2022 over een gerenoveerde en uitgebreide fitnessruimte. En kinderen op camping Bakkum kunnen nu gebruikmaken van een 'pumptrackbaan': een heuvelachtig parcours waar je door de combinatie van je lichaamsgewicht en een step hoge snelheden kan bereiken. Deze geluidsarme baan is geschikt voor jong en oud. De vraag naar binnenlandse recreatie stijgt. Dit jaar zijn er opnieuw stappen gezet om het comfort van de faciliteiten nog meer te verhogen.

## 4.6 VERSLAG DOCHTERONDERNEMINGEN

## 4.6 VERSLAG DOCHTERONDERNEMINGEN

### Toekomstbestendigheid

Door klimaatverandering worden de duinen natter; het grondwater stijgt. Met de stijging van de grondwaterstand, moet Kennemer Duincampings alle mogelijke manieren gebruiken om droge voeten te houden. Daarom heeft camping De Lakens een groot gedeelte van het toeristisch kampeerterein opgehoogd.

Een noemenswaardig duurzaam project op camping Geversduin is de realisatie van plastic huizen. Huizen met een kern van houtskeletbouw en gevelbekleding die volledig bestaat uit plastic delen bestaande uit gerecycled strandafval van Clean up the beach. Verder verbeterden vers chillende campings de speeltoestellen en stage-woonverblijven, en is het glasvezelnetwerk uitgebreid.

### Uitdaging

Toenemende recreatie zorgt ook voor meer uitdagingen. De Kennemerduin Campings vond een uitdaging in de enorm gestegen energieprijzen. De kosten fluctueren zodanig dat het moeilijk is om daar grip op te krijgen. Ook was er een worsteling met de krapte op de arbeidsmarkt. Ondanks de inzet op social media en de nominatie voor leerbedrijf van het jaar, liep de organisatie dit jaar voor het eerst tegen krapte aan.

Die krapte was vooral zichtbaar op het gebied van schoonmaak en horeca. Om de openingstijden van de horecagelegenheden te garanderen, waren aanvullende maatregelen nodig. Afgelopen augustus heeft camping De Lakens bijvoorbeeld het restauraant aanbod vereenvoudigd.

### 4.6.1 Deelnemingen voor onze buitenlandactiviteiten

#### Aquanet B.V.

Dochteronderneming Aquanet B.V. (Aquanet) ondersteunt en voert projecten uit in Rwanda en Senegal. Aquanet B.V. heeft een aandeel in SEOH in Senegal.

#### Société d'Exploitation des Ouvrages Hydrauliques S.A.(SEOH) - Senegal

Aquanet is aandeelhouder van SEOH dat sinds 2015 actief is in Senegal. Het drinkwaterbedrijf onderhoudt en beheert 13 drinkwatersystemen in het noorden van het land en één groot systeem in het westen. SEOH heeft het aantal aansluitingen in 2022 uitgebreid van 30.500 naar 33.000. Met een gemiddeld aantal personen per aansluiting van 12 verzorgt SEOH voor bijna 400.000 Senegalezen schoon drinkwater.

#### Aquavirunga Ltd. - Rwanda

Sinds 2007 is PWN aandeelhouder van het waterbedrijf Aquavirunga. Aquavirunga is verantwoordelijk voor het onderhoud en beheer van een aantal rurale drinkwatersystemen in het noordwesten van Rwanda. Aquavirunga verzorgt schoon drinkwater voor meer dan 300.000 mensen in twee districten, Rubavu en Mutera. Het water wordt geleverd door middel van private aansluitingen (ongeveer 6,5 duizend) en 334 publieke aansluitingen waar het water door de Rwandezen wordt gehaald. In 2022 heeft Aquavirunga haar 15 jarig bestaan gevierd.

### 4.6.2 N.V. Watertransportmaatschappij Rijn-Kennemerland (WRK)

De WRK is in 1952 opgericht door de gemeente Amsterdam en de provincie Noord-Holland met als doel het winnen, behandelen, transporteren en verkopen van water voor zowel het leveringsgebied van Amsterdam als van de provincie Noord-Holland. Daarmee levert de WRK een groot deel voorgezuiverd water waar PWN vervolgens drinkwater van maakt en aan onze klanten distribueert. PWN heeft 50% van de aandelen in de WRK. De directie berust bij Waternet en PWN. Middels reguliere directievergaderingen en aandeelhoudersvergaderingen wordt de WRK aangestuurd en begroting en jaarrekening vastgesteld.

Bij Waterwinstation Prinses Juliana (WPJ) in Andijk startte in 2022 een pilot om met geavanceerde technieken het bestaande zuiveringsproces te verbeteren. Samen met marktpartijen combineren we de nieuwste inzichten. De pilot loopt door tot begin 2023. De eerste resultaten zijn goed. Het derde eiland met zonnepanelen op het bekken van WPJ is in november aangesloten, daarmee is het project Zon op water fase I afgesloten. Het project plentificering van WPJ is afgerond, hiermee is de procesautomatisering van WPJ vervangen. Ondanks alle grote projecten heeft de WRK (ook) in 2022 aan al zijn contractanten de afgesproken hoeveelheden water geleverd.

### 4.6.3 NH Water B.V.

NH Water B.V. is een joint venture met Evides Industriewater B.V. (EIW), onderdeel van Evides Waterbedrijf. De joint venture is in september 2022 opgericht en heeft als doel het verzorgen, ontwikkelen en uitvoeren van industriële (afval) waterprojecten in de provincie Noord Holland. PWN en EIW hebben afgesproken om hun kennis over waterzuivering hiervoor beschikbaar te stellen.

## 4.6 VERSLAG DOCHTERONDERNEMINGEN

PWN vindt het belangrijk om wateroplossingen te kunnen leveren aan industriële partijen, die geen drinkwater nodig hebben in hun bedrijfsvoering. Dit om in de toekomst betrouwbaar drinkwater te kunnen leveren aan onze klanten die drinkwater nodig hebben. Door de recente oprichting in september 2022 zijn de activiteiten nog beperkt.

### 4.6.4 PWNT

Per 1 januari 2022 heeft PWN haar commerciële dochteronderneming PWNT verkocht aan Nijhuis Saur Industries. De aard van de activiteiten van PWNT pasten steeds minder goed bij PWN als moederbedrijf. We zagen de interesse voor de technologie van PWNT groeien en om aan die toenemende vraag te voldoen, wilde PWNT internationaal verder bouwen en zich nog meer richten op de ontwikkeling en het vermarkten van haar kennis en technologie.

Wij moeten ons richten op onze kerntaak: de levering van drinkwater en het beheer van natuurgebieden in de provincie Noord-Holland. Ons uitgangspunt voor de verkoop is geweest om PWNT en haar medewerkers een gezonde toekomst te bieden. Wij vertrouwen erop dat PWNT met Nijhuis Saur Industries internationaal verder kan groeien en haar ambities volledig waar kan maken. PWN en Nijhuis Saur Industries zijn aanvullend overeengekomen om de komende 5 jaar intensief samen te werken met PWNT op het gebied van research en development. Wegens de verkoop van PWNT per 1 januari 2022 is PWNT niet meer opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van PWN over 2022.



- 1 Geconsolideerde balans
- 2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening
- 3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening
- 5 Algemene grondslagen
- 6 Grondslagen voor waardering van activa en passiva
- 7 Grondslagen voor bepaling van het resultaat
- 8 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
- 9 Financiële instrumenten en risicobeheersing
- 10 Toelichting op de geconsolideerde balans
- 11 Niet uit de balans blijkende verplichtingen
- 12 Toelichting op de geconsolideerde Winst- en verliesrekening
- 13 Toelichting bij het geconsolideerde kasstroomoverzicht

## JAARREKENING

## 1 GECONSOLIDEERDE BALANS

(na resultaatbestemming)

### Activa

bedragen x € 1.000	Noot:	31-12-2022	31-12-2021
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële Vaste Activa	10.1	5.896	5.105
Materiële Vaste Activa	10.2	724.612	705.240
Financiële Vaste Activa	10.3	6.054	3.740
		<b>736.562</b>	<b>714.085</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	10.4	2.339	2.078
Vorderingen & Overlopende activa	10.4	78.372	58.471
Liquide middelen	10.5	6.978	7.452
		<b>87.689</b>	<b>68.001</b>
<b>Activa</b>		<b>824.251</b>	<b>782.086</b>

### Passiva

bedragen x € 1.000	Noot:	31-12-2022	31-12-2021
<b>Eigen vermogen</b>			
10.6			
Aandelenkapitaal		6.795	6.795
Algemene reserve		255.369	245.400
Wettelijke reserve		6.803	5.994
		<b>268.967</b>	<b>258.189</b>
<b>Vorzieningen</b>	10.7	<b>4.581</b>	<b>4.052</b>
<b>Langlopende schulden</b>	10.8	<b>403.299</b>	<b>353.795</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	10.9	<b>147.404</b>	<b>166.050</b>
<b>Passiva</b>		<b>824.251</b>	<b>782.086</b>

## 2 GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

bedragen x € 1.000	Noot:	2022	2021
Netto omzet	12.1	182.268	178.200
Overige bedrijfsopbrengsten	12.2	32.945	33.792
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>215.213</b>	211.992
Inkoop water	12.3	22.862	20.716
Externe kosten	12.4	83.251	81.512
Personeelskosten	12.5	47.075	47.297
Afschrijvingskosten	12.6	42.552	42.914
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>195.740</b>	<b>192.439</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>19.473</b>	<b>19.553</b>
Financiële baten & lasten	12.7	(9.919)	(9.965)
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>		<b>9.554</b>	<b>9.588</b>
Resultaat uit deelnemingen	10.3	3.247	-
<b>Resultaat voor belasting</b>		<b>12.801</b>	<b>9.588</b>
Vennootschapsbelasting	12.8	(1.060)	(272)
<b>Resultaat na belasting</b>		<b>11.741</b>	<b>9.316</b>
<b>Geconsolideerd netto-resultaat na belasting toekomend aan PWN</b>		<b>11.741</b>	<b>9.316</b>
Herwaardering Materiële Vaste Activa		-	-
Afwaardering / Herwaardering Financiële Vaste Activa		(152)	1.884
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelnemingen		-	-
Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen		-	-
<b>Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van PWN als onderdeel van het groepsvermogen</b>		<b>(152)</b>	<b>1.884</b>
<b>Totaalresultaat van de rechtspersoon</b>		<b>11.589</b>	<b>11.200</b>

### 3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

bedragen x € 1.000	Noot:	2022	2021
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>19.473</b>	19.553
Afschrijvingen	12.6	40.828	40.716
Amortisatie immateriële vaste activa	12.6	1.724	2.198
Mutatie voorzieningen		(274)	(971)
		<b>42.278</b>	<b>41.943</b>
<b>Veranderingen in werkkapitaal</b>			
Voorraden	10.4	(261)	(662)
Handelsvorderingen	10.4	(3.120)	4.624
Overige vorderingen		1.565	670
Handelscrediteuren	10.9	(5.719)	1.490
Overige kortlopende schulden		13.373	(362)
		<b>5.838</b>	<b>5.760</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>67.589</b>	<b>67.256</b>
Ontvangen interest		(45)	440
Betaalde interest		(10.435)	(11.059)
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>57.109</b>	<b>56.637</b>
Investeringen financiële vaste activa	10.3	1.406	115
Kasstroom uit financiële vaste activa	10.3	(9)	2.566
Investeringen in (im)materiële vaste activa	10.2	(67.835)	(61.202)
Ontvangen bijdragen van derden	10.2	4.524	4.709
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>(61.914)</b>	<b>(53.812)</b>

### 3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

VERVOLG		2022	2021
Ontvangsten uit langlopende schulden	10.8	95.000	30.000
Aflossingen langlopende schulden	10.8	(88.389)	(36.889)
Ontvangsten uit bankkrediet		(1.660)	3.306
Betaald dividend		(621)	(603)
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>(4.330)</b>	<b>(4.186)</b>
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	12.7	1	(76)
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>(474)</b>	<b>(1.437)</b>
<b>Stand geldmiddelen ultimo boekjaar</b>		<b>6.978</b>	<b>7.452</b>
<b>Stand geldmiddelen primo boekjaar</b>		<b>7.452</b>	<b>8.889</b>
		<b>(474)</b>	<b>(1.437)</b>



## 4 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS EN WINST-EN-VERLIESREKENING

### 4.1 Algemeen

N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland (PWN), feitelijk en statutair gevestigd op Rijksweg 501 te Velsbroek met KvK-nummer 34072007, is een drinkwaterbedrijf en beheerder van de Noord-Hollandse duinen. PWN produceert, transporteert en levert zuiver drinkwater in Noord-Holland. Daarnaast beheert PWN ruim 7.538 hectare natuurgebied.

### 4.2 Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van PWN opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin PWN direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt ook rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Wanneer er sprake is van een belang in een joint venture, dan wordt het desbetreffende belang proportioneel geconsolideerd tenzij het economisch belang het juridisch belang overstijgt. Van een joint venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

De joint ventures N.V. Watertransportmaatschappij Rijn-Kennemerland (50%) en NH Water B.V. (50%) worden op grond van artikel 2:389 lid 2 BW gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening. Aangezien de winst-en-verliesrekening van PWN in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte winst-en-verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

De in de consolidatie van N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland begrepen vennootschappen zijn:

- Aquanet B.V., te Velsbroek (100%)
- De Kennemer Duincampings B.V., te Velsbroek (100%)

De deelneming Aquavirunga Limited (51%) wordt op grond van artikel 2:407 lid 1 BW niet meegeconsolideerd, omdat de betekenis van de maatschappij verwaarloosbaar is in relatie tot de groep.

### 4.3 Verbonden partijen

PWN kent meerdere verbonden partijen. Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of

invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van PWN en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan en de best practice bepaling vanuit de Corporate Governance Code wordt zo veel als mogelijk nageleefd. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht ook voor transacties die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

In dit kader is er in het verslagjaar sprake geweest van transacties met:

- Provincie Noord-Holland. In 2022 heeft de dividenduitkering voortvloeiend uit boekjaar 2021 plaatsgevonden. Daarnaast zijn er in het verslagjaar transacties met de Provincie Noord-Holland te identificeren gelegen in de uitvoering van de beheerovereenkomsten en het ontvangen van subsidies.
- Directie en commissarissen (inclusief nevenactiviteiten). Buiten de jaarlijkse beloning zijn er in het verslagjaar geen transacties met directie en commissarissen geweest.
- Meegeconsolideerde deelnemingen. In 2022 hebben er doorbelastingen van kosten plaatsgevonden.
- Niet meegeconsolideerde deelnemingen en participaties. In het verslagjaar is ruwwater ingekocht bij een niet meegeconsolideerde deelneming. Daarnaast is er een verplichting om een kapitaalstorting uit te voeren bij een in 2022 opgerichte joint venture.

## 4 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS EN WINST-EN-VERLIESREKENING

### 4.4 Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming, vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

### 4.5 Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van PWN zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de directie schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen

inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### 4.6 Continuïteit

PWN heeft per 31 december 2022 een negatief werkkapitaal van € 47,8 miljoen (kortlopende schulden -/- kortlopende activa). Hiervan heeft € 63,5 miljoen betrekking op de aflossingsverplichting van onze leningenportefeuille. De financiering hiervan is specifiek onderdeel van de activiteiten van de treasury commissie en voorzien in ons 2023 treasury jaarplan. PWN voorziet geen problemen om de aflossingen conform het treasury jaarplan succesvol te financieren. In december 2020 is er een faciliteit met de Europese investeringsbank afgesloten ten bedrage van € 100 miljoen, hiervan is eind 2022 nog € 40 miljoen beschikbaar. Daarnaast is ook in 2022 aanvullende financiering aangetrokken voor de investeringsactiviteiten. De aanwezige liquide middelen, de mutaties van het werkkapitaal en de benodigde financiering worden continu gemonitord en verwerkt in de kwartaalprognoses van de treasury commissie. De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van PWN en haar dochtermaatschappijen.

PWN levert drinkwater in Noord-Holland en is daarmee vanuit de Drinkwaterwet (artikel 2 lid 2) aangewezen als vitale functie. PWN treft continu maatregelen om de continuïteit van haar bedrijfsprocessen en de leveringszekerheid van veilig drinkwater te kunnen waarborgen. Hierbij zijn maatregelen getroffen voor een veilige werkomgeving voor de medewerkers, zijn projecten

in het kader van leveringszekerheid doorgegaan om de kwaliteit van het drinkwater te kunnen garanderen en heeft PWN externe financieringen aan kunnen trekken. PWN is zich bewust van haar maatschappelijke functie en heeft processen ingericht om spoedig in te kunnen spelen op interne- en externe invloeden op de bedrijfsvoering, zoals ook bij de geopolitieke onrust die in 2022 is ontstaan.

## 5 ALGEMENE GRONDSLAGEN

### 5.1 Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening is opgesteld met inachtneming van artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW.

Activa en verplichtingen worden, tenzij anders vermeld, gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. De eerste waardering van financiële vaste activa en schulden vindt plaats tegen reële waarde. De reële waarde benadert de boekwaarde. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### 5.2 Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Er is geen sprake van een stelselwijziging in 2022.

### 5.3 Vreemde valuta

#### 5.3.1 Functionele valuta

De posten in de jaarrekening van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de groepsmaatschappij haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit betreft zowel de functionele als de presentatievaluta van PWN.

#### 5.3.2 Transacties, vorderingen en schulden

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening, tenzij hedge-accounting wordt toegepast.

Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

Niet-monetaire activa die volgens de actuele waarde worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op het moment waarop de actuele waarde werd bepaald.

#### 5.3.3 Groepsmaatschappijen

De activa en passiva van in de consolidatie opgenomen deelnemingen met een functionele valuta anders dan de presentatievaluta, worden omgerekend tegen de koers per balansdatum; de baten en lasten tegen de gemiddelde koersen gedurende het boekjaar. Goodwill en de aanpassingen naar reële waarde van identificeerbare activa en passiva worden gezien als een onderdeel van deze deelnemingen en worden per balansdatum eveneens omgerekend tegen de koers op balansdatum. De hieruit resulterende omrekeningsverschillen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht in de wettelijke reserve omrekeningsverschillen.

### 5.4 Operationele leasing

Bij PWN zijn er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn niet bij de vennootschap liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

### 5.5 Grondslagen derivaten en hedge-accounting

PWN maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals renteswaps ter afdekking van de gelopen risico's betreffende de renteschommelingen. Met betrekking tot de financiële instrumenten voldoet PWN aan de voorwaarden van kostprijs hedge-accounting in overeenstemming met RJ 290.

Bij het toepassen van kostprijs hedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- Indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.
- Zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd.

Het ineffektieve deel van de hedge-relatie wordt, indien van toepassing, direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. PWN past kostprijs hedge-accounting toe voor de renteswaps die variabele rentende schulden omzetten in vastrentende leningen.

## 6 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

### 6.1 Immateriële vaste activa

De aangeschafte immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingsprijs verminderd met de lineaire afschrijvingen. Onder aanschaffingsprijs wordt verstaan de verkrijgingsprijs, hetzij de vervaardigingsprijs. De afschrijving op de overige immateriële vaste activa vindt plaats volgens het lineaire systeem en is gebaseerd op bedrijfseconomisch verantwoord geachte gebruiksduren. De waarde wordt minstens eens per jaar beoordeeld, en waar nodig gecorrigeerd.

Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar paragraaf 6.2.2 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

#### 6.1.1 Kosten van ontwikkeling

Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

#### 6.2 Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de

verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. Ontvangen bijdragen voor investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de bijdragen betrekking hebben.

#### 6.2.1 Groot onderhoud

Activering van groot onderhoud vindt plaats wanneer met het onderhoud de levensduur van het actief wordt verlengd en/of de waarde van het actief wordt verhoogd.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten van het onderhoud waarbij de levensduur van het actief niet verlengd en/of de waarde van het actief niet verhoogd wordt, worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

#### 6.2.2 Bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa

PWN beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn,

wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Indien sprake is van een indicatie voor een bijzonder waardevermindering, zal de bedrijfswaarde worden bepaald. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroom genererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 2,44% (2021: 2,72%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is

## 6 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

### 6.2.3 Onderhanden werk

Onder de onderhanden werken zijn kosten van lopende en nog uit te voeren projecten opgenomen. De onderhanden werken worden gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor eventuele niet terug te verdienen kosten.

## 6.3 Financiële vaste activa

### 6.3.1 Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer meer dan 20% van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt, tenzij anders vermeld, ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende informatie beschikbaar is voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming tezamen met de duurzame belangen in de deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover PWN in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot

betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen. Alle duurzame belangen in de deelneming worden gewaardeerd op nul.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde. De afwaardering vindt dan plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

### 6.3.2 Vorderingen op deelnemingen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

### 6.3.3 Overige participaties

Deze participaties worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden participaties gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

### 6.3.4 Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen. Deze

vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

### 6.3.5 Bijzondere waardeverminderingen van financiële vaste activa

PWN beoordeelt voor financiële instrumenten op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt PWN de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking.

## 6 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als er geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Bij een investering in eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het financiële actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de actuele vermogenskostenvoet voor een soortgelijk financieel actief. Het bijzondere-waardeverminderingverlies wordt slechts teruggenomen indien er aanwijzingen zijn dat een in voorgaande jaren in de jaarrekening verwerkt verlies als gevolg van waardevermindering niet meer aanwezig is of veranderd is.

### 6.4 Voorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs-of vervaardigingsprijs onder toepassing van de gewogen gemiddelde prijzen of lagere opbrengstwaarde. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs bestaat uit alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging alsmede de gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. In de kosten van vervaardiging zijn begrepen directe loonkosten en toeslagen voor aan de productie gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten.

De lagere opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

### 6.5 Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. De vorderingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar, tenzij anders vermeld.

### 6.6 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden als het saldo van alle bij de betreffende bank lopende rekeningen negatief staat. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### 6.7 Eigen vermogen – wettelijke reserve

De wettelijke reserves worden aangehouden voor de geactiveerde immateriële activa, zoals ook toegelicht bij 6.1.1. Voor de deelnemingen gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde wordt een wettelijke reserve gevormd ten hoogte van het aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen en de rechtstreekse vermogensvermeerderingen sinds de eerste waardering.

### 6.8 Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De langlopende voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk

zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De langlopende voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde (op basis van een vaste rekenrente van 2,44% (2021: 2,72%) waarbij, indien van toepassing, rekening wordt gehouden met toekomstige salarisstijgingen.

#### 6.8.1 Pensioenvoorziening

De pensioenregeling wordt gefinancierd door afdrachten aan het pensioenfonds ABP. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of en zo ja welke verplichtingen naast de betaling van de jaarlijks aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan. Deze additionele verplichtingen, waaronder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor PWN en worden in de balans opgenomen in een voorziening.

Ultimo 2022 waren er geen pensioenvorderingen en -verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie. De waardering van de verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om deze per balansdatum af te wikkelen. Als het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de verplichting gewaardeerd tegen de contante waarde. Toevoegingen aan en vrijval van de verplichtingen komen ten laste, respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening.

## 6. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Een pensioenvordering wordt in de balans opgenomen wanneer PWN beschikkingsmacht heeft over de pensioenvordering, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die de pensioenvordering in zich bergt, zullen toekomen aan PWN en wanneer de pensioenvordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

### 6.8.2 Latente belastingvoorziening

Latente belastingvoorziening worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingvoorziening geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Latente belastingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures, tenzij PWN in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen. Belastinglatenties worden gewaardeerd op nominale waarde.

### 6.9 Langlopende schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

### 6.10 Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio en disagio en onder aftrek van transactiekosten. De reële waarde benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

### 6.11 Pensioenen

Op de pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden pensioenpremies betaald door PWN aan het bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenen zijn gebaseerd op een middelloonregeling. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Er zijn geen andere verplichtingen dan de te betalen pensioenpremies.

## 7 GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

### 7.1 Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten over het jaar. Winsten worden verantwoord in het jaar waarin de goederen zijn geleverd, c.q. de diensten zijn verricht. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

### 7.2 Netto-omzet

De netto-omzet zijn de opbrengsten uit de levering van drinkwater in het voorzieningsgebied van PWN. Op de netto-omzet zijn de wijzigingen in de RJ hoofdstuk 270 'De winst-en-verliesrekening' en hoofdstuk 221 'Onderhanden projecten' van toepassing. De levering van drinkwater geschiedt uit hoofde van een overeenkomst tussen PWN en de verbruiker. Een overeenkomst tot levering gaat in op de dag waarop de verbruiker voor het eerst drinkwater van het bedrijf betreft en/of de beschikking heeft over een aansluiting. Binnen de overeenkomst tussen PWN en de verbruiker is drinkwaterlevering de enige prestatieverplichting van PWN. Er is geen sprake van niet-terugbetaalbare of variabele vergoedingen en belangrijke financieringscomponenten. Voor de levering van drinkwater wordt jaarlijks een bedrag (vastrecht) in rekening gebracht voor de aansluiting op het waterleidingnetwerk en wordt het drinkwaterverbruik afgerekend. Het vastrecht is een vast bedrag dat jaarlijks voor de aansluiting (watermeter) wordt betaald ongeacht het waterverbruik. Het te betalen bedrag is afhankelijk van de leveringscapaciteit van de watermeter. Het drinkwaterverbruik wordt gefactureerd op basis van de tarieven voor drinkwaterverbruik en het geregistreerde waterverbruik. Voor de netto-omzet is geen sprake van geactiveerde kosten voor het verkrijgen van een contract.

Onder de netto-omzet wordt verantwoord het gefactureerde vastrecht en het gefactureerde waterverbruik met betrekking tot het verslagjaar tot aan de laatste opnamedatum van de individuele watermeters, evenals de raming van het nog te factureren vastrecht en het verbruik over de periode vanaf de laatste opnamedatum van deze meters tot en met het einde van het verslagjaar. De raming van het watergebruik is op basis van de waterproductie van PWN in een boekjaar in aftrek van het geschatte deel wat niet in rekening wordt gebracht, de zogenaamde NIRG. Dit is het deel water dat niet wordt gefactureerd, zoals lekverliezen, spuien en ander water wat niet achter een watermeter zit. Hiervoor hanteert PWN een schatting van het NIRG-percentage op basis van waterverbruik gegevens gerelateerd aan onze productietrend (de trend-NIRG methodiek), om zo een consistente lijn in de schatting te hanteren. De afwijkingen op de schattingen worden in het volgende verslagjaar verantwoord.

### 7.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden verantwoord de opbrengsten vanuit de door de Provincie Noord-Holland in beheer gegeven duinterreinen en andere provinciale natuur- en recreatierreinen, de opbrengsten van de Kennemer Duincampings, de verkoop van activa, overige opbrengsten van nevenactiviteiten en het doorbelasten van geleverde diensten. Voor de verschillende overige opbrengstenstromen is de impact van RJ 270 en RJ 221 beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is geconcludeerd dat er geen impact is van de nieuwe richtlijnen op de opbrengstenverantwoording. De overeenkomsten voor de verschillende overige opbrengstenstromen bevatten een enkele prestatieverplichting met bijbehorende transactieprijs. Daarnaast is er geen sprake van niet-terugbetaalbare of variabele

vergoedingen en belangrijke financieringscomponenten. Omdat de omvang van de verschillende overige opbrengstenstromen beperkt is in verhouding tot de netto-omzet, is niet per opbrengstenstroom de belangrijke prestatieverplichtingen en de methode van toerekening van de opbrengst per prestatieverplichting toegelicht.

### 7.4 Kostprijs van de omzet

De kostprijs van de omzet bestaat uit personeelskosten, externe kosten, inkoop water, afschrijvingslasten en rentekosten. Inkoop Water bestaat zowel uit het deel water vanuit de WRK, wat verder in ons zuiveringsproces wordt ingebracht, als het drinkwater wat we inkopen vanuit Waternet. De kostprijs van de omzet is de basis voor de drinkwatertarieven en worden daarmee jaarlijks conform de drinkwaterwet geactualiseerd.

### 7.5 Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

### 7.6 Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf

Onder de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf worden de interne loonkosten (uren x tarief) opgenomen. Deze kosten dienen ter vervaardiging van de materiële vaste activa. De geactiveerde kosten worden in mindering gebracht op de personeelskosten.

### 7.7 Overige kosten

Dit betreffen de kosten die PWN maakt t.b.v. haar exploitatie worden toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben.



## 7 GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

### 7.8 Subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen. Ontvangen bijdragen met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

### 7.9 Afschrijvingen

De afschrijvingen geschieden tijdsevenredig op basis van de verwachte economische levensduur. De afschrijvingen vangen maximaal 2 maanden na het moment van ingebruikname aan. Boekwinsten en -verliezen met betrekking tot materiële en immateriële vaste activa zijn inbegrepen onder de afschrijvingen. De van derden ontvangen bijdragen in aanleg leidingen worden geamortiseerd overeenkomstig de afschrijvingstermijn van de aangelegde leiding.

### 7.10 Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten, indien van toepassing, wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

### 7.11 Koersverschillen

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen, tenzij hedge accounting wordt toegepast.

### 7.12 Activeren van rentelasten

Rentelasten worden geactiveerd gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd (minimaal één jaar) vergt om het actief gebruiksklaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de gewogen rentevoet (bouwrente) van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

### 7.13 Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen bestaat uit de resultaten van het boekjaar van de in de balans weergegeven deelnemingen. Tevens worden verkoopresultaten van voormalig deelnemingen gepresenteerd onder resultaat deelnemingen.

### 7.14 Dividenden

Dividenden van niet op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen en effecten worden verantwoord zodra het recht hierop is verkregen.

### 7.15 Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

## 8 GRONDSLAGEN VOOR HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord.

De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

## 9 FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING

Wij wijzen op de in het bestuursverslag vermelde doelstellingen en het beleid van PWN inzake risicobeheer. Daarbij wordt aandacht besteed aan het beleid voor de afdekking van risico's verbonden aan alle belangrijke soorten voorgenomen transacties, en aan de door PWN gelopen prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's (artikel 2:391 lid3 BW). Dit betreft de volgende risico's en risicobeheersing:

### 9.1 Rente- en kasstroomrisico

Voor de schulden met variabele renteaftspraken loopt PWN risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Om deze risico's te mitigeren heeft PWN renteswaps gecontracteerd, zodat de vennootschap per saldo een vaste rente betaalt. Deze instrumenten worden niet speculatief gebruikt. De marktwaarde van de financiële instrumenten is bepaald aan de hand van de waarde in het economische verkeer. Het betreft het bedrag dat PWN zou ontvangen of betalen wanneer de contracten beëindigd zouden worden.

### 9.2 Kredietrisico

PWN heeft geen significante concentraties van kredietrisico. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben. Banken waarmee derivaten worden afgesloten hebben tenminste een A-rating. PWN heeft vorderingen verstrekt aan verbonden partijen en maatschappijen waarin wordt deelgenomen. Vorderingen die niet tijdig worden betaald door verbonden partijen en maatschappijen waarin wordt deelgenomen, zijn voorzien.

### 9.3 Liquiditeitsrisico

PWN stuurt onder andere op de convenanten die door de financiers van PWN worden geëist. Hiermee blijft PWN toegang houden tot de vermogensmarkt. Tevens wordt per tertiaal

een liquiditeitsplanning van 12 maanden vooruit aangehouden waarbij eventuele risico's worden opgelost. Formeel wordt deze liquiditeitsplanning ieder tertiaal opgesteld en besproken in de treasury commissie. Operationeel wordt de liquiditeitsplanning wekelijks beoordeeld. Daarnaast kan PWN gebruik maken van een rekening courant faciliteit bij haar huisbank en kasgeldleningen bij financiers.

PWN loopt geen liquiditeitsrisico meer uit hoofde van haar derivatenportefeuille. PWN heeft in 2019 de derivaten met breakmomenten laten doorzakken naar reguliere langlopende leningen en daarmee is het risico van voortijdige beëindigen door de tegenpartij niet meer aanwezig. In 2020 heeft de eerste doorzak plaatsgevonden. In 2022 hebben twee doorzakmomenten plaatsgevonden. Het laatste doorzakmoment zal plaatsvinden in 2023. Zie ook paragraaf 10.8 langlopende schulden, waarin dit verder is toegelicht.

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### 10.1 Immateriële vaste activa

bedragen x € 1.000	Kosten van ontwikkeling
Aanschafwaarde per 1 januari 2022	10.173
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2022	(5.067)
Boekwaarde per 1 januari 2022	5.105
Investeringen	2.018
Gereedmeldingen	497
Desinvesteringen aanschafwaarde	-
Desinvesteringen cum. afschrijving	-
Waardevermindering	-
Afschrijvingen	(1.724)
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>5.896</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2022</b>	<b>(6.791)</b>
<b>Aanschafwaarde per 31 december 2022</b>	<b>12.688</b>

De immateriële vaste activa zijn intern gegenereerd en betreffen ontwikkelkosten voor software gerelateerde projecten. In 2022 is voor € 2 miljoen geïnvesteerd, waarvan de grootste investeringen betreffen: aanpassingen in het ERP-systeem SAP, migratie van kantoorautomatisering en software-aanpassingen voor de productieprocessen. Deze investeringen bestaan hoofdzakelijk uit interne kosten van werknemers die zich inzetten voor het realiseren van deze projecten en beperkt externe directe kosten. Aanloopkosten, opleidingskosten en onderhoudskosten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In 2022 heeft geen waardevermindering plaatsgevonden. De gebruiksduur van de aanwezige immateriële vaste activa is vastgesteld op 5 jaar. Minstens eens per jaar wordt de economische levensduur heroverwogen, en waar nodig gecorrigeerd.

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### 10.2 Materiële vaste activa

bedragen x € 1.000	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Leidingen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bijdragen derden	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2022	<b>278.064</b>	<b>413.034</b>	<b>989.542</b>	<b>91.985</b>	<b>(128.227)</b>	<b>53.534</b>	<b>1.697.932</b>
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2022	<b>(164.037)</b>	<b>(314.246)</b>	<b>(438.292)</b>	<b>(84.040)</b>	<b>7.922</b>	-	<b>(992.693)</b>
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>114.027</b>	<b>98.788</b>	<b>551.250</b>	<b>7.945</b>	<b>(120.305)</b>	<b>53.534</b>	<b>705.239</b>
Investeringen	1.189	4	-	298	(8.692)	69.953	<b>62.752</b>
Gereedmeldingen	3.525	5.749	33.174	2.357	-	(44.648)	<b>157</b>
Desinvesteringen aanschafwaarde	(1.947)	(14)	(1.627)	(71)	-	-	<b>(3.659)</b>
Desinvesteringen cum. afschrijving	1.389	14	843	71	-	-	<b>2.317</b>
Waardevermindering	-	(966)	-	(31)	-	(337)	<b>(1.334)</b>
Deconsolidatie	(20)	(743)	-	-	-	-	<b>(763)</b>
Afschrijvingen	(8.810)	(15.017)	(17.791)	(2.647)	4.168	-	<b>(40.097)</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>109.353</b>	<b>87.815</b>	<b>565.849</b>	<b>7.922</b>	<b>(124.829)</b>	<b>78.502</b>	<b>724.612</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2022</b>	<b>(171.458)</b>	<b>(329.249)</b>	<b>(455.240)</b>	<b>(86.617)</b>	<b>12.090</b>	-	<b>(1.030.473)</b>
<b>Aanschafwaarde per 31 december 2022</b>	<b>280.811</b>	<b>417.064</b>	<b>1.021.090</b>	<b>94.538</b>	<b>(136.919)</b>	<b>78.502</b>	<b>1.755.085</b>

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De investeringsuitgaven van € 62,7 miljoen (2021: € 58,3 miljoen) hebben met name betrekking op de installaties die het productieproces ondersteunen, investeringen in de productielocaties en diverse transport- en distributieleidingprojecten, zoals het project A.C. de Graafweg (zie interview op pagina 44) en de nieuwe transportleiding van Julianadorp naar Den Helder. Aan de materiële vaste activa in uitvoering wordt bouwrente (2,44%, 2021: 2,72%) toegerekend. Deze bouwrente bedroeg in 2022: € 0,6 miljoen (2021: € 0,7 miljoen).

In 2022 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden, namelijk waardevermindering in de MVA in uitvoering van € 0,4 miljoen bestaande uit kosten gemaakt voor investeringsprojecten, die in de winst-en-verliesrekening verwerkt dienen te worden. In 2022 is Pompstation Huizen opnieuw geactiveerd, hierdoor is boekhoudkundig een investering en een desinvestering ontstaan. Dit heeft echter geen impact op de waardering van Pompstation Huizen en het investeringsvolume. Daarnaast hebben er desinvesteringen plaatsgevonden bij de Kennemer Duincampings door het eerder buiten gebruik stellen van materiële vaste activa. Tevens vinden jaarlijks desinvesteringen plaats voor leidingen die vervangen zijn. De actuele waarde van de gebouwen is in 2022 gebaseerd op de verzekeringswaarde waarvoor eind 2021 en begin 2022 taxaties zijn uitgevoerd, resulterend in een herbouwwaarde van de gebouwen ten bedrage van € 273,4 miljoen.

De deconsolidatie heeft te maken met de verkoop van PWNT in 2022.

Voor de balanswaardering zijn de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

### Categorie

### Aantal jaren

Bedrijfsgebouwen en terreinen:	Bedrijfsgebouwen	5 t/m 40
	Gebouwen pompstations	30
Machines en installaties:	Machines en installaties	5 t/m 25
Leidingen:	Leidingnet distributieleidingen en transportleidingen	60 t/m 100
	Leidingnet aansluitleidingen	40
	Watermeters	4 t/m 20
Andere bedrijfsmiddelen:	Inventaris	3 t/m 25

### 10.3 Financiële vaste activa

De overige vorderingen zijn vorderingen op deelnemingen vanuit onze buitenlandactiviteiten in het kader van de Millennium Development Goals (VN), en zijn reeds geheel voorzien.

#### 10.3.1 Deelnemingen

De mutaties in de deelnemingen en participaties gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde betreffen het resultaat boekjaar voor het deel waarvoor PWN aandelen houdt. In 2021 is besloten dat de WRK in de toekomst in staat moet worden gesteld om eigen externe financiering aan te trekken. Voor de huidige garantstelling die PWN heeft verstrekt heeft PWN vanuit de WRK een garantieprovisie ontvangen. Deze garantieprovisie (€ 1,3 miljoen) is opgenomen onder de overige opbrengsten. Daarnaast wordt er een jaarlijkse kapitaalstorting als eigen vermogen ingebracht in de WRK ter hoogte van het bedrag van de garantieprovisie. Door deze kapitaalstortingen bouwt de WRK eigen vermogen op. Daarnaast heeft in 2022 een dotatie aan de wettelijke reserve deelnemingen plaatsgevonden van € 20K vanuit de resultaten van de deelnemingen en participaties die reeds bekend zijn.

#### 10.3.2 Vorderingen op deelnemingen en overige vorderingen

De vorderingen hebben een looptijd langer dan 1 jaar. De vorderingen met een looptijd korter dan 1 jaar worden verantwoord onder de vlottende activa. Omtrent de uitgegeven leningen zijn geen zekerheden verkregen. Voor de door derden aan de WRK verstrekte leningen zijn garanties afgegeven. Deze zijn opgenomen in de niet uit de balans blijvende verplichtingen. Voor de entiteiten met geringe verwachte cashflows waarop PWN een vordering heeft, heeft PWN voor deze vorderingen een voorziening gevormd. De aflossing in 2022 op de lening aan WRK betreft € 2 miljoen (4,28% per jaar, einddatum 2022). Deze was in 2021 opgenomen als overlopende activa. De aflossing op de lening aan SEOH is gestart in 2020. De aflossing betreft € 45K per jaar (5% per jaar, einddatum 2024). Per 1 september 2022 is NH Water B.V. opgericht. Dit betreft een joint venture (50%) opgericht samen met Evides Industrie Water B.V. Voor deze joint venture heeft PWN de verplichting om een kapitaalstorting uit te voeren van € 50K.

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Onder de overige financiële vaste activa is een bedrag van € 899K opgenomen. Dit betreft een deel van het verkoopresultaat van PWNT dat is ondergebracht op een Escrow-rekening. PWN kan niet vrij beschikken over

deze gelden voor een periode van 3 jaar (einddatum 2025), waardoor deze gelden zijn geclassificeerd als overige financiële vaste activa.

In het verloopoverzicht komt het resultaat deelnemingen lager uit dan in de winst-en-verliesrekening. In het verloopoverzicht is het verkoopresultaat PWNT niet opgenomen, aangezien PWNT geen deelneming meer is. Het verkoopresultaat is in de winst-en-verliesrekening wel opgenomen als resultaat deelnemingen.

### Financiële vaste activa

bedragen x € 1.000

	31-12-2022	31-12-2021
Overige deelnemingen en participaties	5.108	3.648
Vorderingen op overige deelnemingen en particip.	47	92
Overige Financiële vaste activa	899	-
	<b>6.054</b>	<b>3.740</b>

bedragen x € 1.000

	Overige participaties	Vorderingen op deelnemingen	Overige Financiële Vaste Activa	Totaal
<b>Boekwaarde per 1-1</b>	<b>3.648</b>	<b>92</b>	<b>-</b>	<b>3.740</b>
Investerings	1.406	-	-	1.406
Desinvesteringen	-	-	-	-
Ontvangen dividend	-	-	-	-
Verstrekken leningen	-	-	-	-
Aflossingen leningen	-	(45)	-	(45)
Correctie leningen	-	-	-	-
Mutatie voorziening	-	-	-	-
Overige Financiële Vaste Activa	-	-	899	899
Resultaat deelnemingen	54	-	-	54
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>5.108</b>	<b>47</b>	<b>899</b>	<b>6.054</b>

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### Overige deelnemingen

bedragen x € 1.000	31-12-2022	Mutaties	31-12-2021
<b>Gewaardeerd tegen kostprijs:</b>			
KWH water B.V. te Nieuwegein (8,25%)	533	-	533
AquaMinerals B.V. te Nieuwegein (10,5%)	38	-	38
<b>Gewaardeerd tegen netto-vermogenswaarde:</b>			
Het Waterlaboratorium N.V. te Haarlem (33,3%)	2.336	-	2.336
Aquavirunga te Rwanda (51%)	261	20	241
Water Fund Holland B.V. te Nieuwegein (29,9%)	-	-	-
Société d'Exploitation des Ouvrages Hydrauliques (SEOH), te Thiés (20%)	99	34	65
NH Water B.V.	50	50	-
N.V. WRK (50 %)	1.791	1.356	435
	<b>5.108</b>	<b>1.460</b>	<b>3.648</b>
<b>Vorderingen op deelnemingen</b>			
Leningen Het Waterlaboratorium N.V.	2	-	2
Leningen N.V. WRK	-	-	-
Lening SEOH	45	(45)	90
	<b>47</b>	<b>(45)</b>	<b>92</b>
<b>Overige vorderingen</b>			
	-	-	-
<b>Totaal vorderingen op overige deelnemingen en participaties</b>	<b>47</b>	<b>(45)</b>	<b>92</b>
<b>Overige Financiële Vaste Activa</b>			
	<b>899</b>	899	-
<b>Totaal deelnemingen en participaties</b>	<b>6.054</b>	<b>2.314</b>	<b>3.740</b>
<b>Overige vorderingen</b>			
Vorderingen op deelnemingen uit hoofde van MDG activiteiten	381	-	381
Vorderingen op niet deelnemingen uit hoofde van MDG activiteiten	536	-	536
Voorziening voor oninbaarheid	(917)	-	(917)
	-	-	-



## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### 10.4 Vlottende activa

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Voorraden	2.339	2.469
Onderhanden werk projecten	-	(391)
<b>Voorraden</b>	<b>2.339</b>	<b>2.078</b>

De voorraden bestaan met name uit materialen, zoals leidingen, keerkleppen en watermeters. De reserve voorraad membranen staat opgenomen onder de categorie Machines en installaties van de Materiële Vaste Activa. Het onderhanden werk ultimo 2021 betrof kosten van lopende en nog uit te voeren projecten bij PWNT. Hierbij zijn projectgaranties afgegeven. Deze projectgaranties leidden tot een negatief saldo van onderhanden werk projecten. Vanwege de verkoop van PWNT is het saldo per 31 december 2022 € 0,-.

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Waterdebiteuren	22.416	20.083
Handelsdebiteuren	1.103	1.875
Voorziening dubieuze debiteuren	(1.440)	(2.999)
<b>Debiteuren</b>	<b>22.079</b>	<b>18.959</b>
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	834	8.544
<b>Vorderingen op groepsmaatschap. en overige deelnemingen</b>	<b>834</b>	<b>8.544</b>

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De toename van de waterdebiteuren houdt met name verband met de timing van uitvoeren van de betaalbatches en het afboeken van oude openstaande posities. De handelsdebiteuren zijn afgenomen ten opzichte van 2021 door timing. In 2022 zijn geen grote vorderingen handelsdebiteuren ontstaan vlak voor balansdatum. De voorziening dubieuze debiteuren is afgenomen. Dit komt door een vrijval in verband met het afboeken van oude openstaande posities en een samenwerking met een

nieuwe incassopartner. Ook zien wij een verbetering in het betaalgedrag van onze debiteuren, waardoor het rendement is toegenomen, wat ten grondslag ligt aan de berekening van de voorziening. Wegens economische ontwikkelingen, o.a. de hoge inflatie en toename van het aantal faillissementen in Noord-Holland, hebben wij een aanvullende voorziening getroffen. De vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen betreffen investeringen die zijn uitgevoerd voor de WRK.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan één jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

De te vorderen belasting bestaat met name uit de te vorderen BTW. Lening u/g betreft het kortlopende deel van de lening aan WRK, die in 2022 volledig is afgelost.

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Vorderingen op personeel	46	62
Te vorderen belastingen, pensioen- en soc. premies	2.826	1.151
Lening U/G Deelnemingen	-	2.000
Lening U/G niet geconsolideerde deelnemingen	45	45
Overige vorderingen	6	57
<b>Vorderingen</b>	<b>2.923</b>	<b>3.315</b>
Vooruitbetaalde kosten	1.810	1.097
Nog te factureren drinkwatergelden	244	-
Amortisatie afgekochte derivaten	44.188	26.128
Overige overlopende activa	6.294	429
<b>Overlopende activa</b>	<b>52.536</b>	<b>27.654</b>

Onder de amortisatie afgekochte derivaten is de correctie van twee leningen naar de marktwaarde (€19,6 miljoen) opgenomen voor de doorzakconstructie die in 2022 heeft plaatsgevonden. Dit is zowel aan de activa zijde als aan de passiva zijde van de balans opgenomen vanwege presentatie-vereisten, zie hiervoor ook de toelichting bij Langlopende schulden in paragraaf 10.8. Het langlopende deel van de amortisatie afgekochte derivaten bedraagt € 42,4 miljoen en loopt tot 2052. De positie valt lineair over de looptijd van de doorzakleningen (20 en 30 jaar) vrij.

### 10.5 Liquide middelen

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
<b>Liquide middelen</b>	<b>6.978</b>	<b>7.452</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking aan de organisatie. Daarnaast heeft PWN bij haar huisbankier beschikking over een rekening-courant-faciliteit ten bedrage van € 10 mln.

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### 10.6 Eigen vermogen

Voor een specificatie en toelichting van het eigen vermogen wordt verwezen naar de vennootschappelijke balans per 31 december 2022.

### 10.7 Voorzieningen

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Voorziening uitkeringen post-actieven	1.711	1.719
Voorziening organisatieontwikkeling	-	274
Voorziening jubileumuitkeringen	221	302
Voorziening Latente belastingverplichting	1.116	312
Overige voorzieningen	1.533	1.445
<b>Voorzieningen</b>	<b>4.581</b>	<b>4.052</b>

bedragen x € 1.000	31-12-2022	Dotatie	vrijval	Onttrekkingen	31-12-2021
Voorziening uitkeringen post-actieven	1.711	694	(334)	(368)	1.719
Voorziening organisatieontwikkeling	-	-	(109)	(165)	274
Voorziening jubileumuitkeringen	221	-	(23)	(59)	302
Voorziening Latente belastingverplichting	1.116	1.358	(194)	(360)	312
Overige voorzieningen	1.533	1.116	(902)	(126)	1.445
<b>Voorzieningen</b>	<b>4.581</b>	<b>3.168</b>	<b>(1.562)</b>	<b>(1.078)</b>	<b>4.052</b>

De personeel-gerelateerde voorzieningen worden gedeeltelijk berekend tegen de contante waarde van de toekomstige betalingsverplichtingen, waarbij rekening is gehouden met de verwachte salarisstijgingen. De personeel-gerelateerde voorzieningen bestaan met name uit aangegane verplichtingen inzake uitkeringen aan post-actieven. Dit zijn de voorzieningen als WW en WGA waarvoor PWN eigenrisicodragers is. Ook een onderdeel van de voorzieningen betreft medewerkers met afspraken op grond van het sociaal plan, dan wel de medewerkers die gebruikmaken van de FUR-suppletierregeling. De dotatie aan de personele voorzieningen bestaat met name uit nieuwe dotaties WW en WGA. De onttrekkingen bestaan met name uit de maandelijkse uitkeerverplichtingen. De vrijval is gerelateerd aan de vrijgevallen verplichtingen. De voorziening organisatieontwikkeling is gevormd in verband met de in 2017 uitgevoerde reorganisatie om PWN bestendig te maken voor de toekomst. Hiervoor is een schatting gemaakt van de kosten die hiermee gemoeid zijn. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde. De WW voor de werknemers die tijdens de reorganisatie PWN hebben verlaten en nog geen nieuwe arbeidsrelatie hebben, zijn onderdeel van de voorziening. Deze voorziening is in 2022 geheel afgelopen.

De overige voorziening is in 2022 aangevuld met een bedrag van € 1,1 miljoen. De categorie "Overig" bestaat uit voorzieningen voor onderhoudsverplichtingen en contractuele verplichtingen en een garantievoorziening die is getroffen na de verkoop van PWNT. Deze garantievoorziening komt voort uit contractuele afspraken die in het verleden gemaakt, specifiek hiervoor is € 0,9 miljoen voorzien.

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De voorziening ten behoeve van het employability budget is in 2022 geheel vrijgevallen (€ 0,5 miljoen), dit vanwege een aanpassing in de formulering van de CAO. Eventuele kosten in de toekomst zullen direct ten laste van het resultaat vallen. Deze algemene voorzieningen zijn contant gemaakt tegen de gehanteerde disconteringsvoet van 2,44%, mits de voorziening een lange doorlooptijd kent.

Tevens is er een voorziening voor de latente belastingverplichting opgenomen in combinatie met de te verwachten vennootschapsbelasting. In 2022 hebben (voorlopige) betalingen vennootschapsbelasting plaatsgevonden en heeft de verkoop van PWNT invloed gehad op de te verwachten belastbare winst, waardoor een dotatie heeft plaatsgevonden. De verwachte onttrekking voor de totale post voorzieningen zal voor het komende boekjaar € 0,8 miljoen bedragen.

### 10.8 Langlopende schulden

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Langlopende schulden derden	353.795	413.246
Aflossingsverplichting in boekjaar	88.389	36.889
Saldo per 1 januari	<b>442.184</b>	<b>450.135</b>
Nieuwe leningen	95.000	30.000
Aflossingen	(88.389)	(36.889)
Aflossingsverplichting volgend boekjaar	(63.556)	(88.389)
Totaal mutaties	<b>(56.945)</b>	<b>(95.278)</b>
Totaal langlopende leningen ( excl. kortlopend deel)	385.239	354.857
Totaal langlopende leningen ( incl. kortlopend deel)	448.795	443.246
Langlopende schuldverplichting (doorzak)	18.060	(1.062)
Totaal langlopende verplichtingen (excl. kortlopend deel)	<b>403.299</b>	<b>353.795</b>

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De gemiddelde resterende looptijd is 14,90 jaar (2021: 13,88 jaar). De stijging heeft te maken met de in 2021 en 2022 nieuw aangetrokken financieringen. Het gemiddelde rentepercentage over de resterende looptijd van deze leningen bedraagt 2,77% (2021: 2,76%). Een bedrag van € 239,9 miljoen (2021: € 184,4 miljoen) heeft een resterende looptijd van meer dan 5 jaar.

De marktwaarde van de langlopende schulden bedraagt € 433,6 miljoen (2021: € 539,8 miljoen). De langlopende schuldenpositie van in totaal € 413,6 miljoen wordt in onderstaande tabel uitgesplitst in de aflossingsverplichting over verschillende perioden en de waardering van de doorzakleningen. Dit is verder toegelicht in paragraaf 10.8.2.

bedragen x € 1.000	2022	2021
<b>Aflossingverplichtingen excl. waardering doorzak</b>		
Aflossingverplichting korter dan 1 jaar	63.556	88.389
Aflossingverplichting tussen 1 en 5 jaar	119.222	143.222
Aflossingverplichting langer dan 5 jaar	239.889	184.444
<b>Totaal aflossingsverplichting excl. waardering doorzak</b>	<b>422.667</b>	<b>416.055</b>
Waardering doorzak	44.188	26.129
<b>Totaal aflossingsverplichting en doorzak</b>	<b>466.855</b>	<b>442.184</b>
<b>Totaal langlopende aflossingsverplichting en doorzak (excl. kortlopend deel)</b>	<b>403.299</b>	<b>353.795</b>

### 10.8.1 Negatieve pledge clause

PWN heeft in de contracten met de banken een negatieve pledge clause opgenomen. Hiermee verklaart PWN geen van haar activa te zullen bezwaren ten behoeve van derden zonder voorafgaande toestemming van de geldgever.

### 10.8.2 Derivaten

PWN heeft ultimo 2022 alleen renteswaps in haar derivatenportefeuille. PWN past kostprijs hedge-accounting toe ten aanzien van haar derivaten. PWN documenteert de relatie tussen het hedging-instrument en onderliggende afgedekte posities in een hedgetabel. In 2022 waren alle hedges effectief.

De marktwaarde van de gehele derivaten positie van PWN bedraagt per 31 december 2022 € 0,9 miljoen negatief (2021: € 9,2 miljoen negatief). PWN heeft ten doel de derivaten zonder Mutual Termination Clause (MTC) tot einde looptijd op een marktwaarde van nihil aan te houden. Voor de derivaten waarvoor een Mutual Termination Clause (MTC) aanwezig was, is in 2019 een traject ingezet en afgerond om een zogenaamde doorzakconstructie toe te passen. Dit houdt specifiek in dat op het moment dat de aan de payer swaps gekoppelde roll-over leningen aflopen, de payer swaps worden overgedragen aan de Nederlandse Waterschapsbank (NWB). De roll-over leningen worden vervangen door een nieuwe lening met vaste rente voor een lange looptijd bij de NWB. De overdracht vindt plaats voordat een van de partijen de MTC in kunnen roepen. Hiermee loopt PWN niet langer het risico van het inroepen van deze MTC's.

## 10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

In 2020 heeft de eerste van vier doorzakconstructies plaatsgevonden. In 2022 hebben twee doorzakconstructies plaatsgevonden. De resterende vierde doorzakconstructie wordt in 2023 geëffectueerd. De doorzak van de eerste drie leningen heeft geresulteerd in drie nieuwe leningen met lange looptijden en relatief hoge rente door verdiscontering variabele rente uit swap. In verband met RJ-richtlijnen dient de nieuwe niet-marktconforme lening opgenomen te worden voor reële waarde en niet als nominale waarde en dit als langlopende schuldverplichting op de balans. Het verschil tussen reële waarde en nominale waarde wordt vervolgens ook opgenomen als corresponderende actiefpost, die onder de overige overlopende activa wordt gepresenteerd.

De waarde van deze extra langlopende schuldverplichting en overige overlopende activa vanwege het aangaan van niet-marktconforme leningen uit doorzakconstructies bedraagt per 31-12-2022 € 44,2 miljoen. De negatieve waarde van de leningen wordt op de balans opgenomen als actief en passief en vallen gelijktijdig vrij ten laste van het resultaat, met een nihil resultaat effect.

### 10.8.3 Renteswaps

PWN past kostprijs-hedge accounting toe om het risico van veranderingen in de variabele rente die wordt betaald op de financieringen te mitigeren. De afgesloten, al lopende en toekomstige financieringen zijn aangemerkt als afgedekte posities. Alle renteswaps die PWN heeft afgesloten zijn als hedging instrument aangewezen, daar ze alle het hiervoor genoemde variabele renterisico afdekken. Per 31 december 2022 heeft PWN nog twee payer swaps (swap ter in dekking rentestijging, waarbij we een vaste rente betalen en variabele rente ontvangen) met een totale hoofdsom van € 45 miljoen

(2021: vier payer swaps, € 95,0 miljoen). De marktwaarde van de swaps bedraagt per 31 december 2022 € 0,9 miljoen negatief (2021: € 9,2 miljoen negatief). De resterende swap met een MTC-clausule heeft een einddatum in 2023. Daarnaast is er nog een laatste swap met een looptijd tot 2030. Deze swaps hebben een marktwaarde van respectievelijk € 0,7 miljoen negatief en € 0,2 miljoen negatief (2021: € 1,8 miljoen negatief en € 5,2 miljoen negatief). Deze posities hebben een significant lagere marktwaarde ten opzichte van 2021 als gevolg van de ontwikkeling op de rentemarkt. Er is geen CSA afgesloten (Collateral Support Annex) met de tegenpartij, zijnde ING. In een CSA komen partijen overeen om bij tussentijdse verschillen tussen oorspronkelijke en marktwaarde af te rekenen.

### 10.9 Kortlopende schulden

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Aflossingsverplichting langlopende schulden	63.556	88.389
Schulden aan kredietinstellingen	5.483	7.142
Voorschotten watergelden	18.759	18.023
Te betalen belastingen, pensioen- en soc. premies	5.611	4.900
Schulden aan leveranciers	20.541	26.261
Schulden aan maatschap. waarin wordt deelgenomen	1.888	636
Overlopende passiva	31.566	20.699
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>147.404</b>	<b>166.050</b>

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan. De aflossingsverplichting langlopende schulden komend boekjaar is afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit omdat er meer leningen zijn afgelost in 2022. De schulden aan kredietinstellingen betreffen de negatieve rekening-courantpositie bij de bank. Dit wordt veroorzaakt door de timing van de incasso's van waterdebiteuren. De stijging van de voorschotten watergelden houdt verband met de timing van de voorschotten en eindafrekeningen van de drinkwaterklanten. Schulden aan leveranciers is ten opzichte van 2021 gestegen. Dit wordt veroorzaakt door de timing van de betalingen. De te betalen belastingen bestaan met name uit de af te dragen Belasting op Leidingwater en de af te dragen loonheffing. De overlopende passiva bestaan met name uit vooruit ontvangen bedragen, waar in de nabije toekomst een verplichting tegenover staat.

## 11 NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

### 11.1 Financiële verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen voor de totale looptijd van de verplichtingen ad € 128,3 miljoen zijn aangegaan uit hoofde van het onderhoud/beheer van installaties, uit hoofde van investeringen en overige activiteiten. De totale looptijd van deze verplichtingen is korter dan 6 jaar. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt € 55,1 miljoen.

In bovenstaande verplichting is een meerjarige financiële verplichting begrepen voor de afname van drinkwater.

De verwachte last voor de komende 5 jaar bedraagt per jaar circa € 1,9 miljoen. Daarnaast is een afnameverplichting voor drinkwater opgenomen in de overeenkomst.

Ultimo 2022 zijn door de Kennemer Duincampings B.V. investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van ongeveer € 1,7 miljoen. Van dit gehele bedrag is per balansdatum reeds zo'n € 0,7 miljoen in rekening gebracht. De resterende investeringsverplichting per balansdatum bedroeg derhalve nog zo'n € 1,0 miljoen. De totale operationele leaseverplichting bedraagt € 3,3 miljoen, met de volgende onderverdeling:

Korter dan 1 jaar: € 1,1 miljoen

Tussen 1 en 5 jaar: € 2,2 miljoen

Langer dan 5 jaar: € 0,0 miljoen

Gedurende het verslagjaar is € 1,6 miljoen aan leasekosten in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

### 11.2 Fiscale eenheid

Binnen PWN is sprake van een fiscale eenheid voor de btw en de vennootschapsbelasting. PWN staat aan het hoofd hiervan. Naast PWN zijn de volgende vennootschappen in de fiscale eenheid btw en vennootschapsbelasting opgenomen:

Aquanet B.V., te Velsbroek (100%)

De Kennemer Duincampings B.V., te Velsbroek (100%)

In verband met de verkoop van PWNT Holding B.V. en haar dochtermaatschappijen, is PWNT per 1 januari 2022 uit de fiscale eenheid van PWN ontvlochten.

De onderlinge verrekenings-systematiek is dat er wordt afgerekend met de dochters op basis van het fiscale resultaat van de dochter. In de afrekening richting de dochtermaatschappijen wordt echter rekening gehouden met de voordelen van de fiscale eenheid (horizontale verliesverrekening). Doordat enkel de dochterentiteiten na horizontale verrekening een fiscaal positief resultaat hebben geboekt is er bij de dochterentiteiten een vpb-last geboekt. Naast een directe vpb-last is er een passieve belastinglatentie opgenomen bij PWN doordat de commercieel-fiscale verschillen waarop de latentie betrekking heeft aan haar toe te rekenen zijn. Op grond van de Invorderingswet zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

### 11.3 Garanties

PWN heeft vanuit het in 2021 opgestelde en vastgestelde garantieraamwerk samen met de gemeente Amsterdam dertien garanties op leningen aan financiers van de WRK afgegeven. Dit betreffen uitgegeven leningen van de financiers aan de WRK met een totale nominale waarde van € 134 miljoen per 31 december 2022. De WRK betaalt hiervoor een marktconforme vergoeding aan PWN en de gemeente Amsterdam.

Door de verkoop van PWNT zijn de garanties die PWN heeft afgegeven voor PWNT komen te vervallen. Bij de verkoop van PWNT is contractueel bepaald voor welke onderdelen PWN in de nabije toekomst garant dient te staan. Dit is voor een maximaal bedrag van € 2,2 miljoen. Hiervan is € 0,9 miljoen voorzien.

## 12 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

### 12.1 Netto-omzet

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2022	31-12-2021	31-12-2021
Afzet x 1.000 m <sup>3</sup>	m <sup>3</sup>	€	m <sup>3</sup>	€
Drinkwateromzet	103.889	181.046	104.603	177.072
Lek- en meetverschillen	7.389		7.454	
<b>Totaal</b>	<b>111.278</b>	<b>181.046</b>	<b>112.057</b>	<b>177.072</b>
Vastrecht Brandkranen		1.222		1.128
<b>Netto omzet</b>	<b>111.278</b>	<b>182.268</b>	<b>112.057</b>	<b>178.200</b>

De netto-omzet van 2022 is hoger ten opzichte van voorgaand jaar. Hoewel de afzet in 2022 lager is dan in 2021, is de omzet in 2022 licht toegenomen als gevolg van de tariefverhoging van gemiddeld 2,2% in 2022. In drinkwaterafzet zien we twee grote ontwikkelingen. Ten eerste had de lange droge zomer een verhogend effect op de watervraag. Ten tweede zagen we vanaf het najaar een lagere watervraag, waarschijnlijk veroorzaakt door de geopolitieke omstandigheden resulterend in hoge energieprijzen en daardoor een bewust (minder) watergebruik door onze klanten. Voor de drinkwateromzet 2022 wordt gerekend met een NIRG van 6,64%, deze is gebaseerd op de verbruikstrend (trend-NIRG).

De geschatte drinkwateromzet van 2021 is opnieuw beoordeeld op basis van de afgerekenede wateromzet. De NIRG kan pas na het afsluiten van het volgende boekjaar worden vastgesteld omdat dan de meeste klanten een jaarafrekening hebben gehad. De NIRG 2021 is iets lager uitgekomen (6,53%) dan de NIRG waarmee is gerekend in het 2021 jaarverslag (6,65%). Deze minimale afwijking is gecorrigeerd in de drinkwateromzet in de jaarrekening 2022.

### 12.2 Overige bedrijfsopbrengsten

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Opbrengsten verblijfsrecreatie	16.347	15.309
Opbrengsten natuurbeheer	7.071	4.745
Doorberekende administratie- en inningskosten	203	971
Opbrengsten vermarkten zuiveringstechnologie	-	2.405
Doorberekende werkzaamheden en diensten	7.988	10.293
Verkoop bedrijfsmiddelen	(20)	(46)
Garantieprovisie	1.356	115
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>32.945</b>	<b>33.792</b>

De overige bedrijfsopbrengsten in 2022 zijn gedaald ten opzichte van 2021. Dit komt voornamelijk doordat de opbrengsten voor het vermarkten van zuiveringstechnologie zijn weggevallen door de verkoop van PWNT. Ook de doorberekende werkzaamheden en diensten vallen lager uit.

De garantieprovisie, ontvangen vanuit de joint venture WRK N.V., is gestegen ten opzichte van 2021. Deze garantieprovisie is een bereidstellingsprovisie voor de garantstelling die PWN aangaat voor externe financiering van de WRK.

De opbrengsten verblijfsrecreatie zijn toegenomen, aangezien De Kennemer Duincampings in 2022 wederom een zeer goed recreatieseizoen hebben gehad. Ook in 2022 weten mensen de natuur te vinden en zijn er weer meer mensen de natuur ingetrokken.

### 12.3 Inkoop water

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Inkoop ruw water	11.077	9.521
Inkoop drinkwater	11.785	11.195
<b>Inkoop water</b>	<b>22.862</b>	<b>20.716</b>

De inkoopkosten water zijn in 2022 gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Zowel de tarieven voor inkoop van ruw water als die van drinkwater zijn hoger dan voorgaand jaar, resulterend in hogere totale kosten.



## 12 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

### 12.4 Kosten uitbesteed werk, materiaalkosten en overige externe kosten

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Uitbesteed werk	46.208	47.349
Verbruik materialen	23.553	16.677
Overige externe kosten	13.490	17.486
<b>Kosten uitbesteed werk, materiaalkosten en andere externe kosten</b>	<b>83.251</b>	<b>81.512</b>

Onder verbruik materialen zijn grondstoffen, gas en elektra opgenomen. In 2022 heeft PWN te maken gekregen met sterk gestegen energieprijzen en grondstofprijzen. Dit is terug te zien in de sterk gestegen kosten voor verbruik materialen ten opzichte van 2021. De kosten voor uitbesteed werk en overige externe kosten zijn afgenomen. Hier is in 2022 strak op

gemonitord om de kosten intern te absorberen. Daarnaast is in 2021 een aantal grote contracten vernieuwd, wat een positieve impact heeft op de kosten in 2022. In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan in 2022 al betaalde accountants honoraria ten laste van het resultaat gebracht:

Product	Ernst&Young Accountants LLP		Overig Ernst&Young Accountants LLP		Totaal Ernst&Young Accountants LLP	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
€ x 1000						
Jaar	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Controle van de jaarrekening	226	266	-	-	226	266
Andere controle werkzaamheden	39	33	-	-	39	33
Fiscale advisering	-	-	-	-	-	-
Andere niet controle diensten	28	-	-	-	28	-
<b>Totaal accountantshonoraria</b>	<b>293</b>	299	-	-	<b>293</b>	299

Deze honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De kosten voor de accountantscontrole over boekjaar 2021 zijn voor een deel in rekening gebracht in 2022.

### 12.5 Personeelskosten

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Salarissen	42.717	41.960
Pensioenlasten	5.551	5.621
Overige sociale lasten	5.108	4.948
Geactiveerde productie	(6.076)	(5.804)
Mutaties in de personeelsvoorzieningen	(361)	185
Mutaties in de reservering verlofdagen	136	387
<b>Personeelskosten</b>	<b>47.075</b>	<b>47.297</b>

Het gemiddeld aantal actieve personeelsleden omgerekend naar een volledige dagtaak bedroeg ultimo boekjaar

## 12 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

Het aantal fte werkzaam in het buitenland bedraagt ultimo 2022: 0 (2021: 2). Alle fte zijn in 2022 werkzaam in Nederland. De fte, zoals op de vorige pagina opgenomen, betreft de stand ultimo 2022. De daling wordt veroorzaakt doordat het aantal fte van PWNT niet meer wordt meegeteld, in verband met de verkoop per 1 januari 2022. De personeelskosten zijn over 2022 hoger dan 2021. Dit als gevolg van een CAO-verhoging van 1,5% in 2022 en een eenmalige uitkering bij PWN van € 1.000 per medewerker in december 2022. Dit vanuit het onderhandelingsakkoord CAO 2023. De geactiveerde productie is toegenomen, doordat in 2022 meer uren zijn geschreven op investeringsprojecten dan in 2021. De mutaties in de personeelsvoorzieningen betreffen dotaties, onttrekkingen en vrijval van voorzieningen gerelateerd aan WW voor post-actieven, reorganisatieontwikkeling en jubilea. De mutaties in reservering verlofdagen is afgenomen. In 2022 heeft PWN besloten om de voorziening employability budget (€ 0,5 miljoen) vrij te laten vallen. Door een nieuwe formulering in de CAO 2023 acht PWN het niet redelijk om hier nog langer een voorziening voor te vormen. Indien hier in de toekomst kosten voor gemaakt gaan worden, worden deze kosten in de winst-en-verliesrekening van het betreffende jaar verwerkt. De pensioenpremie 2022 is licht gedaald ten opzichte van 2021. Ook kent de pensioenpremie voor zowel werkgever als werknemer een hogere grondslag voor pensioenheffing. PWN is aangesloten bij Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (hierna ABP). De pensioenregeling kent een voorwaardelijke indexatie. In 2022 heeft een indexatie plaatsgevonden van 2,39%. De dekkingsgraad van het pensioenfonds per 31-12-2022 bedraagt 110,9%. Op grond van de dekkingsgraad zijn geen additionele betalingen door de onderneming verschuldigd. De bezoldiging van de directie en commissarissen wordt vermeld in de toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening.

### 12.6 Afschrijvingen

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1.724	2.198
Afschrijvingen op materiële vaste activa	44.996	43.584
Amortisatie van bijdragen in aanleg	(4.168)	(2.868)
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>42.552</b>	<b>42.914</b>

### 12.7 Financiële baten en -lasten

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Rentelasten	10.435	11.059
<b>Rentelasten</b>	<b>10.435</b>	<b>11.059</b>
Geactiveerde rentelasten	(561)	(473)
Ontvangen interest leningen u/g derden	(42)	(766)
<b>Geactiveerde rentelasten</b>	<b>9.832</b>	<b>9.819</b>
Overige interestbaten en -lasten	86	212
Mutaties in de voorzieningen	-	10
Koersresultaat	1	(76)
<b>Financiële baten &amp; lasten</b>	<b>9.919</b>	<b>9.965</b>

Onder de rentelasten in 2022 is € 2,9 miljoen aan gerealiseerde kosten renteswaps verantwoord (2021: € 4,3 miljoen). Voor een nadere toelichting inzake de derivaten wordt verwezen naar paragraaf 10.8. De geactiveerde rentelasten over 2022 zijn gebaseerd op de verwachte gemiddelde rente van het vreemd vermogen 2,443% (2021: 2,721%). We zien dat de rentelasten in 2022 zijn gedaald met circa € 1 miljoen. Dit komt door een gemiddeld lager rentepercentage over de schuldenpositie ten opzichte van 2021.

## 12 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

### 12.8 Belastingen

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Resultaat voor belasting	12.801	9.588
Dotatie vennootschapsbelastinglatentie	-	-
Onttrekking vennootschapsbelastinglatentie	(194)	(105)
Te betalen vennootschapsbelasting oude jaren	354	260
Te betalen vennootschapsbelasting lopend jaar	900	108
Te betalen belasting	-	9
<b>Vennootschapsbelasting</b>	<b>1.060</b>	<b>272</b>
Effectief belastingtarief	8%	3%
Toepasselijk belastingtarief	15,0%	25%

PWN is vanaf 1 januari 2016 vennootschapsbelastingplichtig voor haar niet-wettelijke activiteiten. De drinkwateractiviteiten van PWN zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Conform toelichting 11.2 vormt PWN het hoofd van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

PWN is vrijgesteld van vennootschapsbelasting voor de taken die volgen uit de drinkwaterwet. Daardoor is het resultaat op het merendeel van de activiteiten vrijgesteld van belastingheffing naar de winst. Naar verwachting eindigt de fiscale eenheid in 2022 op een fiscale winst. Mede door de verkoop van PWNT en de ontvlechting per 1 januari 2022 uit de fiscale eenheid, is de fiscale winst hoger dan voorgaande jaren. Tezamen met

een gedeeltelijke vrijval van de belastinglatentie verwacht PWN een effectief belastingtarief van 11%. Op grond van de Invorderingswet zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

## 13 TOELICHTING BIJ HET GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom uit operationele activiteiten is in 2022 nagenoeg gelijk aan 2021. De kortlopende schulden (niet zijnde aflossingen van de langlopende leningen) en handelscrediteuren zijn gestegen. Dit geldt tevens voor de voorraden en de handelsvorderingen. Hierdoor is het effect tezamen nihil voor de kasstroom uit operationele activiteiten.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten is in 2022 totaal € 61,9 miljoen negatief. Dit is € 8,1 miljoen lager dan in 2021. De daling wordt veroorzaakt door hogere investeringen in (im) materiële vaste activa in 2022. Daarnaast is de ontvangen garantieprovisie in 2022 toegenomen ten opzichte van 2021. En zijn er lagere kasstromen uit financiële vaste activa, doordat leningen in 2021 van overige deelnemingen in 2021 reeds zijn afgelost.

Daarnaast is de kasstroom uit financieringsactiviteiten in 2022 met € 8,5 miljoen gestegen ten opzichte van 2021. Dit komt doordat er in 2022 meer aan leningen is aangetrokken dan er is afgelost. Er is in 2022 dividend betaald over boekjaar 2021.



## VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

- 14 Vennootschappelijke balans
- 15 Vennootschappelijke winst- en verliesrekening
- 16 Toelichting vennootschappelijke jaarrekening
- 17 Toelichting op de vennootschappelijke balans
- 18 Niet uit de balans blijkende verplichtingen
- 19 Overige gegevens

## 14 VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

### Vennootschappelijke balans

(Na resultaatbestemming)

#### Activa

bedragen x € 1.000	Noot:	31-12-2022	31-12-2021
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële Vaste Activa	17.1	5.896	5.105
Materiële Vaste Activa	17.2	716.052	696.330
Financiële Vaste Activa	17.3	16.205	14.135
		<b>738.153</b>	<b>715.570</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	17.4	2.263	2.342
Vorderingen & Overlopende activa		79.514	58.739
Liquide middelen		22	19
		<b>81.799</b>	61.101
<b>Activa</b>		<b>819.952</b>	<b>776.671</b>

#### Passiva

bedragen x € 1.000	Noot:	31-12-2022	31-12-2021
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	17.5	6.795	6.795
Algemene reserve		255.282	244.437
Wettelijke reserve		6.804	5.994
		<b>268.881</b>	<b>257.226</b>
<b>Voorzieningen</b>	17.6	<b>4.581</b>	<b>3.996</b>
<b>Langlopende schulden</b>	17.7	<b>403.299</b>	<b>353.795</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	17.8	<b>143.191</b>	<b>161.654</b>
<b>Passiva</b>		<b>819.952</b>	<b>776.671</b>

## 15 VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING

### Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

bedragen x € 1.000	2022	2021
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>17.990</b>	<b>19.578</b>
Financiële baten & lasten	(9.896)	(8.374)
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>8.094</b>	<b>11.205</b>
Resultaat uit deelnemingen	3.796	(5)
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>11.890</b>	<b>11.200</b>
Vennootschapsbelasting	(301)	-
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>11.589</b>	<b>11.200</b>

## 16 VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING

### 16.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de vennootschappelijke jaarrekening zijn gelijk aan de grondslagen die worden vermeld in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde vennootschappen worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer PWN geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Het resultaat uit deelnemingen komt overeen met het aandeel in het resultaat van het boekjaar van de desbetreffende vennootschappen.

Aangezien de resultaten van de vennootschap zijn betrokken in de consolidatie, is de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening in verkorte vorm opgenomen (conform art. 402 BW 2 titel 9).

Voor zover toelichting ontbreekt, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Het gemiddelde aantal werknemers 2022 in fte betrof 567 (2021: 576), waarvan in het buitenland 0 (2021: 0).



## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

### 17.1 Immateriële vaste activa

bedragen x € 1.000	Kosten van ontwikkeling
Aanschafwaarde per 1 januari 2022	10.112
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2022	(5.007)
Boekwaarde per 1 januari 2022	5.105
Investerings	2.018
Gereedmeldingen	497
Desinvesteringen aanschafwaarde	-
Desinvesteringen cum. afschrijving	-
Waardevermindering	-
Afschrijvingen	(1.724)
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>5.896</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2022</b>	<b>(6.731)</b>
<b>Aanschafwaarde per 31 december 2022</b>	<b>12.627</b>

inzetten voor het realiseren van deze projecten en beperkt externe directe kosten. Aanloopkosten, opleidingskosten en onderhoudskosten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In 2022 heeft geen waardevermindering plaatsgevonden. De gebruiksduur van de aanwezige immateriële vaste activa is vastgesteld op 5 jaar. Minstens eens per jaar wordt de economische levensduur heroverwogen, en waar nodig gecorrigeerd.

De immateriële vaste activa is intern gegenereerd en betreffen ontwikkelkosten voor software gerelateerde projecten.

In 2022 is voor € 2 miljoen geïnvesteerd, waarvan de grootste investeringen betreffen: aanpassingen in het ERP-systeem SAP, migratie van kantoorautomatisering en software-aanpassingen voor de productieprocessen. Deze investeringen bestaan hoofdzakelijk uit interne kosten van werknemers die zich

## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

### 17.2 Materiële vaste activa

bedragen x € 1.000	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Leidingen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bijdragen derden	Materiële vaste activa in uitvoering	<b>Totaal</b>
Aanschafwaarde per 1 januari 2022	<b>267.604</b>	<b>409.644</b>	<b>989.542</b>	<b>87.157</b>	<b>(206.524)</b>	<b>52.711</b>	1.600.134
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2022	<b>(159.717)</b>	<b>(311.653)</b>	<b>(438.292)</b>	<b>(80.359)</b>	<b>86.219</b>	-	(903.802)
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>107.887</b>	<b>97.991</b>	<b>551.250</b>	<b>6.798</b>	<b>(120.305)</b>	<b>52.711</b>	<b>696.332</b>
Investeringsuitgaven	-	-	-	-	(8.692)	69.414	60.722
Gereedmeldingen	3.525	5.749	33.174	2.357	-	(44.350)	455
Desinvesteringen aanschafwaarde	(1.698)	(14)	(1.627)	(71)	-	-	(3.410)
Desinvesteringen cum. afschrijving	1.159	14	843	71	-	-	2.087
Waardevermindering	-	(966)	-	-	-	(337)	(1.303)
Afschrijvingen	(7.949)	(14.999)	(17.791)	(2.260)	4.168	-	(38.831)
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>102.924</b>	<b>87.775</b>	<b>565.849</b>	<b>6.895</b>	<b>(124.829)</b>	<b>77.438</b>	<b>716.052</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2022</b>	<b>(166.507)</b>	<b>(326.638)</b>	<b>(455.240)</b>	<b>(82.548)</b>	<b>90.387</b>	-	<b>(940.547)</b>
<b>Aanschafwaarde per 31 december 2022</b>	<b>269.431</b>	<b>414.413</b>	<b>1.021.089</b>	<b>89.443</b>	<b>(215.216)</b>	<b>77.438</b>	<b>1.656.598</b>

De investeringsuitgaven van € 60,7 miljoen (2021: € 53 miljoen) hebben met name betrekking op de installaties die het productieproces ondersteunen, investeringen in de productielocaties en diverse transport- en distributie-leidingprojecten, zoals het project A.C. de Graafweg en de nieuwe transportleiding van Julianadorp naar Den Helder. Aan de materiële vaste activa in uitvoering wordt bouwrente

(2,44%, 2021: 2,72%) toegerekend. Deze bouwrente bedroeg in 2022: € 0,6 miljoen (2021: € 0,7 miljoen).

In 2022 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden; de waardevermindering in de MVA in uitvoering van € 0,4 miljoen bestaande uit kosten gemaakt voor investeringsprojecten, die in de winst-en-verliesrekening verwerkt dienen te worden. In 2022 is Pompstation Huizen opnieuw

geactiveerd, hierdoor is boekhoudkundig een investering en een desinvestering ontstaan. Dit heeft echter geen impact op de waardering van Pompstation Huizen en het investeringsvolume. Daarnaast hebben er desinvesteringen plaatsgevonden bij de Kennemer Duincampings door het eerder buiten gebruik stellen van materiële vaste activa. Tevens vinden jaarlijks desinvesteringen plaats voor leidingen die vervangen zijn.

## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

Voor de balanswaardering zijn de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

Categorie		Aantal jaren
Bedrijfsgebouwen en terreinen:	Bedrijfsgebouwen	5 t/m 40
	Gebouwen pompstations	30
Machines en installaties:	Machines en installaties	5 t/m 25
Leidingen:	Leidingnet distributieleidingen en transportleidingen	60 t/m 100
	Leidingnet aansluitleidingen	40
	Watermeters	4 t/m 20
Andere bedrijfsmiddelen:	Inventaris	3 t/m 25

### 17.3 Financiële vaste activa

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	10.294	10.549
Overige deelnemingen en participaties	5.010	3.584
Vorderingen op overige deelnemingen en particip.	2	2
Overige Financiële vaste activa	899	-
	<b>16.205</b>	<b>14.135</b>

## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

De deelnemingen, participaties en vorderingen zijn als volgt weer te geven:

bedragen x € 1.000	31-12-2022	Mutaties	31-12-2021
<b>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</b>			
Aquanet B.V. (100%)	1.100	(186)	1.286
De Kennemer Duincampings B.V. (100%)	9.194	(69)	9.263
<b>Totaal deelnemingen in groepsmaatschappijen</b>	<b>10.294</b>	<b>(255)</b>	<b>10.549</b>
<b>Overige deelnemingen</b>			
<b>Gewaardeerd tegen kostprijs:</b>			
KWH water B.V. te Nieuwegein (8,25%)	533	-	533
AquaMinerals B.V. te Nieuwegein (10,5%)	38	-	38
<b>Gewaardeerd tegen netto-vermogenswaarde:</b>			
Het Waterlaboratorium N.V. te Haarlem (33,3%)	2.335	-	2.335
Aquavirunga te Rwanda (51%)	263	20	243
Water Fund Holland B.V. te Nieuwegein (29,9%)	-	-	-
NH Water B.V. (50%)	50	50	-
N.V. WRK (50%)	1.791	1.356	435
<b>Totaal overige deelnemingen en participaties</b>	<b>5.010</b>	<b>1.426</b>	<b>3.584</b>
<b>Vorderingen op deelnemingen</b>			
Leningen Het Waterlaboratorium N.V.	2	-	2
Leningen N.V. WRK	-	-	-
	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>Overige vorderingen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totaal vorderingen op overige deelnemingen en participaties</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>Overige Financiële Vaste Activa</b>	<b>899</b>	<b>899</b>	<b>-</b>
<b>Totaal deelnemingen en participaties</b>	<b>16.205</b>	<b>2.070</b>	<b>14.135</b>
<b>Overige vorderingen</b>			
Vorderingen op deelnemingen uit hoofde van MDG activiteiten	380	-	380
Vorderingen op niet deelnemingen uit hoofde van MDG activiteiten	536	-	536
Voorziening voor oninbaarheid	(916)	-	(916)
	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Deelnemingen

De mutaties in de deelnemingen (in groepsmaatschappijen) en participaties gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde betreffen het resultaat boekjaar voor het deel waarvoor PWN aandelen houdt. In 2022 heeft een herwaardering plaatsgevonden van de deelneming De Kennemer Duincampings van € 353K. Dit omdat in voorgaande jaren het resultaat boekjaar werd opgewaardeerd, waarbij geen rekening werd gehouden met de vennootschapsbelasting. Daarnaast is per 1 januari 2022 PWNT verkocht, waardoor deze niet meer als deelneming is opgenomen.

### Overige Participaties

PWN heeft voor haar belang in Het Waterlaboratorium N.V. en Aquavirunga een wettelijke reserve opgenomen bestaande uit het resultaat van de deelnemingen vanaf het moment dat de deelnemingen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde, minus de uitgekeerde dividenden. In 2022 heeft een dotatie aan de wettelijke reserve deelnemingen (€ 20K) plaatsgevonden met betrekking tot de gerealiseerde resultaten van boekjaar 2021. In 2021 is besloten dat de WRK in de toekomst in staat moet worden gesteld om eigen externe financiering aan te trekken. Voor de huidige garantstelling die PWN heeft verstrekt heeft PWN vanuit de WRK een garantieprovisie ontvangen. Deze garantieprovisie is opgenomen onder de overige opbrengsten. Daarnaast wordt er een jaarlijkse kapitaalstorting als eigen vermogen ingebracht in de WRK ter hoogte van het bedrag van de garantieprovisie. Door deze kapitaalstortingen bouwt de WRK eigen vermogen op. Per 1 september 2022 is de joint venture NH Water B.V. (50%) opgericht, samen met Evides Industrie Water B.V. Het aandeel van PWN in de kapitaalstorting bedraagt € 50K.

## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

### Vorderingen op deelnemingen en overige vorderingen

De vorderingen hebben een looptijd langer dan 1 jaar. De vorderingen met een looptijd korter dan 1 jaar zijn verantwoord onder de vlottende activa. Omtrent de uitgegeven leningen zijn geen zekerheden verkregen. Voor de entiteiten met geringe verwachte cashflows waarop PWN een vordering heeft, heeft PWN voor deze vorderingen een voorziening gevormd. De aflossing in 2022 op de lening aan WRK betreft € 2 miljoen (4,28% per jaar, einddatum 2022). Dat is per 31 december 2021 opgenomen onder de vlottende activa.

### Schulden, vorderingen en rekening-courant-posities groepsmaatschappijen

De schulden en vorderingen aan groepsmaatschappijen hebben, zoals onderdeel van vlottende activa en kortlopende schulden, betrekking op N.V. Watertransportmaatschappij Rijn-Kennemerland, Aquanet B.V. en de Kennemer Duincampings B.V. Dit betreft kortlopende posities waarover geen rente wordt berekend.

### Overige financiële vaste activa

Onder de overige financiële vaste activa is een bedrag van € 899K opgenomen. Dit betreft een deel van het verkoopresultaat van PWNT dat is ondergebracht op een Escrow-rekening. PWN kan niet vrij beschikken over deze gelden voor een periode van 3 jaar (einddatum 2025), waardoor deze gelden zijn geclassificeerd als overige financiële vaste activa.

bedragen x € 1.000	Deelnemingen	Overige participaties	Vorderingen op deelnemingen	Overige vorderingen	Overige Financiële Vaste Activa	Totaal
<b>Boekwaarde per 1-1</b>	<b>10.549</b>	<b>3.584</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14.135</b>
Investerings	-	1.406	-	-	-	1.406
Desinvesterings	(353)	-	-	-	-	(353)
Ontvangen dividend	(450)	-	-	-	-	(450)
Verstreken leningen	-	-	-	-	-	-
Aflossingen leningen	-	-	-	-	-	-
Correctie leningen	-	-	-	-	-	-
Mutatie voorziening	-	-	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	548	20	-	-	-	568
Overige Financiële Vaste Activa	-	-	-	-	899	899
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>10.294</b>	<b>5.010</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>899</b>	<b>16.205</b>

In het verloopoverzicht komt het resultaat deelnemingen lager uit dan in de winst-en-verliesrekening. In het verloopoverzicht is het verkoopresultaat PWNT niet opgenomen, aangezien PWNT geen deelneming meer is. Het verkoopresultaat is in de winst-en-verliesrekening wel opgenomen als resultaat deelnemingen.

## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

### 17.4 Vlottende activa

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Vorraden	2.263	2.342
<b>Vorraden</b>	<b>2.263</b>	<b>2.342</b>
Waterdebiteuren	22.416	20.083
Handelsdebiteuren	943	1.268
Voorziening dubieuze debiteuren	(1.440)	(2.976)
<b>Debiteuren</b>	<b>21.919</b>	<b>18.375</b>
Vorderingen op Groepsmaatschappijen	775	300
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgen	834	8.544
<b>Vorderingen op groepsmaatschap. en overige deelnem</b>	<b>1.609</b>	<b>8.844</b>
Vorderingen op personeel	46	62
Te vorderen belastingen, pensioen- en soc. premies	3.443	1.929
Lening U/G Deelnemingen	-	2.000
Overige vorderingen	2	7
<b>Vorderingen</b>	<b>3.491</b>	<b>3.997</b>
Vooruitbetaalde kosten	1.808	885
Nog te factureren drinkwatergelden	244	-
Amortisatie afgekochte derivaten	44.188	26.638
Overige overlopende activa	6.255	510
<b>Overlopende activa</b>	<b>52.495</b>	<b>27.523</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>22</b>	<b>19</b>

De vlottende activa hebben een looptijd van korter dan één jaar. De toename van de waterdebiteuren houdt met name verband met de timing van uitvoeren van de betaalbatches en het afboeken van oude openstaande posities. De handelsdebiteuren zijn licht afgenomen ten opzichte van 2021. Dit wordt veroorzaakt door timing. In 2022 zijn geen grote vorderingen handelsdebiteuren ontstaan vlak voor balansdatum. De vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen is in 2022 sterk afgenomen. Dit komt door ontvangen betalingen van enkele grote vorderingen die eind 2021 open stonden. De vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen zijn gerelateerd aan investeringen die zijn uitgevoerd voor de WRK.

De voorziening dubieuze debiteuren is afgenomen, dit komt door een vrijval in verband met het afboeken van oude openstaande posities en samenwerking met een nieuwe incassopartner. Ook zien wij een verbetering in het betaalgedrag van onze debiteuren, waardoor het rendement is toegenomen, wat ten grondslag ligt aan de berekening van de voorziening. Wegens economische ontwikkelingen, o.a. de hoge inflatie en toename van het aantal faillissementen in Noord-Holland hebben wij een aanvullende voorziening getroffen.

De liquide middelen zijn nagenoeg gelijk gebleven aan 2021. Dit wordt veroorzaakt door timing van onder andere incasso- en betaalbatches. De negatieve rekening-courant positie is opgenomen onder de kortlopende schulden. De liquide middelen staan ter vrije beschikking aan de organisatie. Daarnaast heeft PWN bij haar huisbankier de beschikking over een rekening-courant faciliteit ten bedrage van € 10 miljoen.

## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

### 17.5 Eigen vermogen

bedragen x € 1.000	Geplaatst kapitaal	Algemene Reserve	Wettelijke reserve Deelnemingen	Wettelijke reserve kosten in ontwikkeling	<b>Totaal 2022</b>	<b>Totaal 2021</b>
<b>Saldo primo jaar</b>	6.795	244.437	888	5.106	<b>257.226</b>	<b>246.648</b>
Mutatie wettelijke reserve	-	(790)	-	790	-	-
boekwaarde kosten in ontwikkeling						
Dotatie wettelijke reserve deelneming	-	(20)	20	-	-	-
Resultaat boekjaar	-	11.589	-	-	<b>11.589</b>	11.200
Dividend 2022	-	(621)	-	-	<b>66</b>	(621)
Overig	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo ultimo jaar</b>	<b>6.795</b>	<b>255.281</b>	<b>908</b>	<b>5.896</b>	<b>268.881</b>	<b>257.226</b>

Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit 15.000 gewone aandelen. Alle aandelen worden gehouden door de Provincie Noord-Holland.

De wettelijke reserve kosten in ontwikkeling is in het verleden gevormd op grond van artikel 2:365 lid 2 BW. In 2022 is de boekwaarde van de kosten in ontwikkeling toegenomen. Hierdoor is de wettelijke reserve kosten in ontwikkeling voor € 0,7 miljoen gedoteerd in 2022. Het positieve financiële

resultaat wordt direct gebruikt voor de financiering van onze investeringsagenda en ter versterking van het eigen vermogen. Vanuit het afwegingskader in het dividendbeleid, de kosten- en prijsontwikkelingen in 2022 en de grote toekomstige investeringsopgave van PWN, adviseert het bestuur de Aandeelhouder om over 2022 geen dividenduitkering uit te keren over het resultaat van 2022, dit om ook in de toekomst drinkwaterlevering en behoud van kwaliteit te garanderen.

## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

### 17.6 Voorzieningen

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Voorziening uitkeringen post-actieven	1.711	1.719
Voorziening organisatieontwikkeling	-	274
Voorziening jubileumuitkeringen	221	303
Voorziening Latente belastingverplichting	1.116	312
Overige voorzieningen	1.533	1.388
<b>Voorzieningen</b>	<b>4.581</b>	<b>3.996</b>

bedragen x € 1.000	31-12-2022	Dotatie	vrijval	Onttrekkingen	31-12-2021
Voorziening uitkeringen post-actieven	1.711	694	(334)	(368)	1.719
Voorziening organisatieontwikkeling	-	-	(109)	(165)	274
Voorziening jubileumuitkeringen	221	-	(23)	(59)	303
Voorziening Latente belastingverplichting	1.116	1.358	(194)	(360)	312
Overige voorzieningen	1.533	1.118	(902)	(71)	1.388
<b>Voorzieningen</b>	<b>4.581</b>	<b>3.170</b>	<b>(1.562)</b>	<b>(1.023)</b>	<b>3.996</b>

De personeel-gerelateerde voorzieningen worden gedeeltelijk berekend tegen de contante waarde van de toekomstige betalingsverplichtingen, waarbij indien relevant rekening is gehouden met de verwachte salaristijgingen. De personeel-gerelateerde voorzieningen bestaan met name uit aangegane verplichtingen inzake uitkeringen aan post-actieven. Dit zijn de voorzieningen als WW en WGA waarvoor PWN eigenrisicodragend is. Ook een onderdeel van de voorzieningen betreft medewerkers met afspraken op grond van het sociaal plan, dan-wel de medewerkers die

gebruikmaken van de FUR-suppletiereregeling. De dotatie aan de personele voorzieningen bestaat met name uit nieuwe dotaties WW en WGA. De onttrekkingen bestaan met name uit de maandelijkse uitkeerverplichtingen. De vrijval is gerelateerd aan de vrijgevallen verplichtingen. De voorziening organisatieontwikkeling is gevormd in verband met de in 2017 uitgevoerde reorganisatie binnen PWN. Hiervoor is een schatting gemaakt van de kosten die hiermee gemoeid zijn. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde. De WW voor de werknemers die tijdens de reorganisatie PWN hebben

verlaten en nog geen nieuwe arbeidsrelatie hebben, zijn onderdeel van de voorziening. Deze voorziening is in 2022 geheel afgelopen.

De overige voorzieningen zijn in 2022 aangevuld met een bedrag van € 1,1 miljoen. Deze categorie bestaat uit voorzieningen voor onderhoudsverplichtingen en contractuele verplichtingen en een garantievoorziening die is getroffen na de verkoop van PWNT. Deze garantievoorziening komt voort uit contractuele afspraken die in het verleden gemaakt, specifiek hiervoor is € 0,9 miljoen voorzien.

De voorziening ten behoeve van het employability budget is in 2022 geheel vrijgevallen (€ 0,5 miljoen), dit vanwege een aanpassing in de formulering van de CAO. Eventuele kosten in de toekomst zullen direct ten laste van het resultaat vallen. Deze algemene voorzieningen zijn contant gemaakt tegen de gehanteerde disconteringsvoet van 2,44%, mits de voorziening een lange doorlooptijd kent.

Tevens is er een voorziening voor latente belastingverplichting opgenomen in combinatie met de te betalen vennootschapsbelasting. In 2022 hebben (voorlopige) betalingen vennootschapsbelasting plaatsgevonden en heeft de verkoop van PWNT invloed gehad op de te verwachten belastbare winst, waardoor een dotatie heeft plaatsgevonden. Er vindt geen waardering van een latentie op vastgoed plaats vanwege de onzekerheden die gepaard gaan met de lange looptijden. Het verschil in de commerciële en fiscale waardering hiervan bedraagt € 9,4 miljoen. De verwachte onttrekking voor de totale post voorzieningen zal voor het komende boekjaar € 0,8 miljoen bedragen.



## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

### 17.7 Langlopende schulden

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Langlopende schulden derden	353.795	413.246
Aflossingsverplichting in boekjaar	88.389	36.889
Saldo per 1 januari	<b>442.184</b>	<b>450.135</b>
Nieuwe leningen	95.000	30.000
Aflossingen	(88.389)	(36.889)
Aflossingsverplichting volgend boekjaar	(63.556)	(88.389)
Totaal mutaties	<b>(56.945)</b>	<b>(95.278)</b>
Totaal langlopende leningen ( excl. kortlopend deel)	385.239	354.857
Totaal langlopende leningen ( incl. kortlopend deel)	448.795	443.246
Langlopende schuldverplichting (mutatie doorzak)	18.060	(1.062)
<b>Totaal langlopende verplichtingen (excl. kortlopend deel)</b>	<b>403.299</b>	<b>353.795</b>

De gemiddelde resterende looptijd is 14,90 jaar (2021: 13,88 jaar). De stijging heeft te maken met de in 2021 en 2022 nieuw aangetrokken financieringen. Het gemiddelde rentepercentage over de resterende looptijd van deze leningen bedraagt 2,77% (2021: 2,76%). Een bedrag van € 239,9 miljoen (2021: € 184,4

miljoen) heeft een resterende looptijd van meer dan 5 jaar. De marktwaarde van de langlopende schulden bedraagt € 433,6 miljoen (2021: € 539,8 miljoen). Voor een verdere toelichting over de doorzakconstructie verwijzen wij naar paragraaf 10.8.

### 17.8 Kortlopende schulden

bedragen x € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Aflossingsverplichting langlopende schulden	63.556	88.389
Schulden aan kredietinstellingen	5.483	7.142
Voorschotten watergelden	18.759	18.023
Te betalen belastingen, pensioen- en soc. premies	5.385	4.802
Schulden aan leveranciers	20.137	25.536
Schulden aan groepsmaatschappijen	159	204
Schulden aan maatschap. waarin wordt deelgenomen	1.888	636
Overlopende passiva	27.824	16.922
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>143.191</b>	<b>161.654</b>

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

De aflossingsverplichting langlopende schulden komend boekjaar is gedaald ten opzichte van voorgaand jaar. Dit wordt veroorzaakt doordat in 2022 een aantal leningen volledig is afgelost. In 2022 zijn echter nieuwe leningen aangegaan. De post schulden aan kredietinstellingen betreft de negatieve rekening-courantpositie bij de bank. Dit wordt veroorzaakt door de timing van de incasso's van waterdebiteuren. De stijging van

## 17 TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

de voorschotten watergelden houdt verband met de timing van de voorschotten en eindafrekeningen van de drinkwaterklanten. De te betalen belastingen bestaan met name uit de af te dragen Belasting op Leidingwater en de af te dragen loonheffing. Schulden aan leveranciers is ten opzichte van 2021 gestegen. Dit wordt veroorzaakt door de timing van de betalingen.

De schulden aan groepsmaatschappijen hebben betrekking op de Kennemer Duincampings B.V.

De schulden aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen hebben betrekking op N.V. Watertransportmaatschappij Rijn-Kennemerland. Dit betreft kortlopende schulden waarover geen rente wordt berekend.

De overlopende passiva bestaan met name uit nog te betalen rentekosten en de verplichtingen inzake het flexibele arbeidsbudget. Ook zijn hieronder vooruit ontvangen bedragen opgenomen, waar in de nabije toekomst een verplichting tegenover staat, zoals vooruit ontvangen subsidiegelden.

### 17.9 Transacties met verbonden partijen

PWN kent meerdere verbonden partijen. Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van PWN en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan en de best practice bepaling vanuit de Corporate Governance Code wordt zo veel als mogelijk nageleefd. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht, ook voor transacties die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

In dit kader is er in het verslagjaar sprake geweest van transacties met:

- Provincie Noord-Holland. In 2022 heeft de dividenduitkering voortvloeiend uit boekjaar 2021 plaatsgevonden. Daarnaast zijn er in het verslagjaar transacties met de Provincie Noord-Holland te identificeren gelegen in de uitvoering van de beheerovereenkomsten en ontvangen subsidies.
- Directie en commissarissen (inclusief nevenactiviteiten). Buiten de jaarlijkse beloning zijn er in het verslagjaar geen transacties met directie en commissarissen geweest.
- Meegeconsolideerde deelnemingen. In 2022 hebben er doorbelastingen van kosten plaatsgevonden.
- Niet meegeconsolideerde deelnemingen en participaties. In het verslagjaar is ruwwater ingekocht bij een niet meegeconsolideerde deelneming. Daarnaast is er een verplichting om een kapitaalstorting uit te voeren bij een in 2022 opgerichte joint venture.

### 17.10 Gebeurtenissen na balansdatum

In 2023 hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die impact kunnen hebben op de jaarrekening 2022.

## 18 NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

### 18.1 Garanties

PWN heeft vanuit het in 2021 opgestelde en vastgestelde garantieraamwerk samen met de gemeente Amsterdam in totaal 14 garanties op leningen aan financiers van de WRK afgegeven in 2022. Dit betreffen uitgegeven leningen van de financiers aan de WRK. Per 31 december 2022 zijn dit nog 13 garanties, door de aflossing van een lening in 2022, met een totale nominale waarde van € 134 miljoen. De WRK betaalt hiervoor een marktconforme vergoeding aan PWN en de gemeente Amsterdam.

Door de verkoop van PWNT zijn de garanties die PWN heeft afgegeven voor PWNT komen te vervallen. Bij de verkoop van PWNT is contractueel bepaald voor welke onderdelen PWN in de nabije toekomst garant dient te staan. Dit is voor een maximaal bedrag van € 2,2 miljoen. Hiervan is € 0,9 miljoen voorzien.

### 18.2 Financiële verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen voor de totale looptijd van de verplichtingen ad € 124,7 miljoen zijn aangegaan uit hoofde van het onderhoud/beheer van installaties, uit hoofde van investeringen en overige activiteiten. De totale looptijd van deze verplichtingen is korter dan 6 jaar. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt € 55 miljoen.

In bovenstaande verplichting is een meerjarige financiële verplichting inbegrepen voor de afname van drinkwater. De verwachte last voor de komende 5 jaar bedraagt per jaar € 1,9 miljoen.

De totale operationele leaseverplichting bedraagt € 3,2 miljoen, met de volgende onderverdeling:  
Korter dan 1 jaar: € 1,1 miljoen  
Tussen 1 en 5 jaar: € 2,1 miljoen  
Langer dan 5 jaar: € 0,0 miljoen  
Gedurende het verslagjaar zijn € 1,6 miljoen aan leasekosten in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

### 18.3 Fiscale eenheid

Binnen PWN is sprake van een fiscale eenheid voor de btw en de vennootschapsbelasting. PWN staat aan het hoofd hiervan. Naast PWN zijn de volgende vennootschappen in de fiscale eenheid btw en vennootschapsbelasting opgenomen:

Aquanet B.V., te Velsbroek (100%)  
De Kennemer Duincampings B.V., te Velsbroek (100%)

In verband met de verkoop van PWNT Holding B.V. en haar dochtermaatschappijen, is PWNT per 1 januari 2022 uit de fiscale eenheid van PWN ontvlochten.

De onderlinge verrekenings-systematiek is dat er wordt afgerekend met de dochters op basis van het fiscale resultaat van de dochter. In de afrekening richting de dochtermaatschappijen wordt echter rekening gehouden met de voordelen van de fiscale eenheid (horizontale verliesverrekening). Doordat enkel de dochterentiteiten na horizontale verrekening een fiscaal positief resultaat hebben geboekt is er bij de dochterentiteiten een vpb-last geboekt. Naast een directe vpb-last is er een passieve belastinglatentie opgenomen bij PWN doordat de commercieel-fiscale verschillen waarop de latentie betrekking heeft aan haar toe te rekenen zijn.

Op grond van de Invorderingswet zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

## 19 BEZOLDIGINGEN EN VERGOEDINGEN

### 19.1 Bezoldigingen en vergoedingen aan bestuurders en commissarissen

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland van toepassing zijnde regelgeving: Het algemene WNT-maximum. Het bezoldigingsmaximum in 2022 voor PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland is € 216.000. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Commissarissen bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Voor 2022 is de WNT opgenomen voor de Algemeen Directeur, de sectordirecteuren en de Raad van Commissarissen. Daarnaast heeft PWN in 2022 nog verantwoording af te leggen over een topfunctionaris zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degene die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt.

### Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op de grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

bedragen x € 1	H. Doedel	P. Pistor	G. ten Bosch	S. van Wesemael	M. Lodewijk	P. Franken
<b>Functiegegevens</b>	<b>Organisatie adviseur a.i.</b>	<b>Algemeen directeur</b>	<b>Sector-directeur Bedrijfsvoering</b>	<b>Sector-directeur Natuur</b>	<b>Sector-directeur Drinkwater Productie</b>	<b>Sector-directeur Drinkwater Distributie</b>
Aanvang functievervulling in 2022	01-01-2022	01-01-2022	01-01-2022	01-01-2022	01-01-2022	01-01-2022
Einde functievervulling in 2022	01-07-2022	31-12-2022	31-12-2022	31-12-2022	31-12-2022	31-12-2022
Omvang dienstverband	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 11.498	€ 189.112	€ 160.495	€ 146.583	€ 127.028	€ 111.024
Beloningen betaalbaar op termijn	€ -	€ 24.422	€ 23.023	€ 22.329	€ 19.967	€ 16.457
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 11.498</b>	<b>€ 213.534</b>	<b>€ 183.518</b>	<b>€ 168.912</b>	<b>€ 146.995</b>	<b>€ 127.481</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 86.400	€ 216.000	€ 216.000	€ 216.000	€ 216.000	€ 216.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 11.498</b>	<b>€ 213.534</b>	<b>€ 183.518</b>	<b>€ 168.912</b>	<b>€ 146.995</b>	<b>€ 127.481</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

## 19 BEZOLDIGINGEN EN VERGOEDINGEN

## Gegevens 2022

Funcatiegegevens	Algemeen directeur ( a.i.)Sectordirecteur Drinkwater (a.i) Directeur (ai)	Algemeen directeur	Sectordirecteur Bedrijfsvoering	Sectordirecteur Natuur	Sectordirecteur Drinkwater Productie	Sectordirecteur Drinkwater Distributie
Aanvang functievervulling in 2021	01-02-2021	01-07-2021	01-01-2021	01-01-2021	01-12-2021	01-03-2021
Einde functievervulling in 2021	31-12-2021	31-12-2021	31-12-2021	31-12-2021	31-12-2021	31-12-2021
Omvang dienstverband	0,89	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 170.150	€ 92.324	€ 158.361	€ 144.643	€ 10.362	€ 89.777
Beloningen betaalbaar op termijn	€ -	€ 12.170	€ 22.662	€ 21.959	€ 1.655	€ 12.290
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 170.150</b>	<b>€ 104.493</b>	<b>€ 181.023</b>	<b>€ 166.602</b>	<b>€ 12.017</b>	<b>€ 102.066</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 170.178	€ 105.359	€ 209.000	€ 209.000	€ 17.751	€ 175.216
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 170.150</b>	<b>€ 104.493</b>	<b>€ 181.023</b>	<b>€ 166.602</b>	<b>€ 12.017</b>	<b>€ 102.066</b>

## 19 BEZOLDIGINGEN EN VERGOEDINGEN

### Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	B.B. Schneiders	M.E.T. Pigeaud-Wijdeveld	K.D. Schuijt-Tresierra Unzaga	L.A. Thimister-Van Druten	P. Vermaat
<b>Functiegegevens</b>	President-commissaris	Commissaris	Commissaris	Commissaris	Commissaris
Aanvang functievervulling in 2022	01-01-2022	01-01-2022	01-01-2022	01-01-2022	01-01-2022
Einde functievervulling in 2022	31-12-2022	31-12-2022	31-12-2022	31-12-2022	31-12-2022
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	€ 21.630	€ 15.450	€ 15.450	€ 15.450	€ 15.450
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 32.400	€ 21.600	€ 21.600	€ 21.600	€ 21.600
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 21.630	€ 15.450	€ 15.450	€ 15.450	€ 15.450
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2021</b>					
<b>Functiegegevens</b>	President-commissaris	Commissaris	Commissaris	Commissaris	Commissaris
Aanvang functievervulling in 2021	01-01-2021	01-01-2021	01-01-2021	01-01-2021	01-01-2021
Einde functievervulling in 2021	31-12-2021	31-12-2021	31-12-2021	31-12-2021	31-12-2021
<b>Bezoldiging</b>					
Totale bezoldiging	€ 21.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 31.350	€ 20.900	€ 20.900	€ 20.900	€ 20.900

## 19 BEZOLDIGINGEN EN VERGOEDINGEN

### Velserbroek, 12 mei 2023

De directie,

Mw. P.M. Pistor

De Raad van Commissarissen,

Dhr. mr. B.B. Schneiders (president-commissaris)

N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland

Dhr. ir. P. Vermaat MBA

Mw. dr. K.D. Schuijt

Mw. L. van Druten MSc

Mw. drs. M.E.T. Pigeaud-Wijdeveld RC

## 20 OVERIGE GEGEVENS

### 20.1 Statutaire winstverdeling

De resultaatbestemming vindt plaats overeenkomstig artikel 24 van de statuten van het Provinciaal Waterleidingbedrijf van Noord-Holland in combinatie met het dividendbeleid.

De statutaire winstverdeling is als volgt: er ter zake enig boekjaar maximaal een dividend wordt uitgekeerd dat in procenten van de nominale waarde van de aandelen negen procent (9%) meer bedraagt dan het gewogen gemiddelde rendement van de in het desbetreffende boekjaar uitgegeven langlopende staatsleningen; het aldus totaal uit te keren dividend zal niet meer bedragen dan € 1.019.250, zijnde 15% van de nominale waarde van de geplaatste aandelen.

Aanvullend is er een dividendbeleid opgesteld met daarin een uitkeringstoets, waarbij op basis van de ontwikkeling van ratio's en van de investeringsagenda het bestuur de algemene vergadering van aandeelhouder adviseert om wel of niet tot een winstuitkering over te gaan ten behoeve van het mogelijk maken van toekomstige investeringen in het kader van leveringszekerheid van de drinkwatervoorziening in de Provincie Noord-Holland.

De alsdan nog beschikbare winst zal worden opgenomen in de algemene reserve.

### 20.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Vanaf de volgende pagina is de controleverklaring van de onafhankelijke accountant opgenomen.





## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en de raad van commissarissen van N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2022 van N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland te Velsbroek gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland per 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en krachtens de Wet normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2022;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. PWN Waterleidingbedrijf Noord-Holland zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



## Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude.

Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de onderneming en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij verwijzen naar hoofdstuk 4.2 van het jaarverslag, waarin het bestuur zijn (fraude)risicoanalyse heeft opgenomen.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode en de klokkenluidersregeling. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Zoals in al onze controles houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Vanwege dit risico hebben wij onder meer schattingen beoordeeld op tendenties die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang, met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in hoofdstuk 4.5 van de jaarrekening. Ook hebben wij data analyse gebruikt om journalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen en de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties.



Wij zijn bij het identificeren en inschatten van frauderisico's uitgegaan van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan. Wij hebben in reactie op het veronderstelde frauderisico onze werkzaamheden inzake de opbrengstenverantwoording bepaald en uitgevoerd. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan de manuele berekeningen onderliggend aan de opbrengstverantwoording. Deze risico's vereisten echter geen significante aandacht.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, management, de interne accountantsdienst, juridische zaken, compliance afdeling, personeelszaken en de raad van commissarissen.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving  
Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met het bestuur, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne accountant en compliance-afdeling en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennisgenomen van advocatenbrieven en zijn door het bestuur geïnformeerd dat er geen correspondentie is geweest met toezichthouders. Wij zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

#### Onze controleaanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling

Zoals toegelicht in het onderdeel Continuïteit van hoofdstuk 4.6 van de jaarrekening, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft het bestuur een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben de specifieke beoordeling met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van het bestuur op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit geïdentificeerd. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.



## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur 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 het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of [de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit 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 onderneming.

### 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 controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.



Pagina 5

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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Informatie ter ondersteuning van ons oordeel hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risico-profiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.



Pagina 6

#### Communicatie

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

Amsterdam, 12 mei 2023

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. B.J.P. Langedijk RA

## Colofon

Tekstproductie en vormgeving: PWN, Buro Jung

Fotografie: PWN, Marijke Kodden

© 2023

PWN

Postbus 2113

1990 AC Velsbroek

023 - 541 3333

[www.pwn.nl](http://www.pwn.nl)