

PZEM

Ondernemingsplan 2022



Ondernemingsplan PZEM N.V.
Oktober 2021



BEWEZEN
BETROUWBAAR

1	Voorwoord	3
2	PZEM.....	7
3	Financieel	8
3.1	Algemene toelichting bij samenstelling en inhoud	8
3.2	Geconsolideerde Winst-en-verliesrekening	10
3.3	Geconsolideerde Kasstroom	12
3.4	Geconsolideerd Investerings- en desinvesteringsplan	13
3.5	Kerncijfers Ondernemingsplan	14
3.5.1	Financiële kerncijfers / ratio's	14
3.5.2	FTE-overzicht eigen personeel (ultimo jaar)	14
4	Treasury Jaarplan 2022 (Financieringsplan)	15
5	Risicobeleid	17
5.1	Inleiding	17
5.2	Organisatie en verantwoordelijkheden	17
5.3	De belangrijkste strategische risico's	19

1 Voorwoord

Kader

Het schrijven van deze introductie is dit jaar geen eenvoudige opgave. Er spelen namelijk ten tijde van het schrijven in 2021 nog een aantal belangrijke zaken die het ondernemingsplan reeds bij de aanvang van 2022 achterhaald kunnen doen blijken. Zo zijn we actief met de aandeelhouders in een proces om het belang in Evides van middellijk naar onmiddellijk aandeelhouderschap te doen overgaan. Hierdoor worden de aandeelhouders van PZEM N.V. aandeelhouders in Evides via een nieuw op te richten tussenholding en geven we invulling aan de lang gekoesterde wens van de aandeelhouders. Vanuit het ontbreken van enige synergie met de andere bedrijfsactiviteiten van PZEM ondersteunt PZEM deze wens en verwachten wij dat dit dossier op korte termijn afgerond kan worden.

Naast het Evides dossier zijn ook de Wholesale-activiteiten actief in de markt gezet en ook daar zal de komende maanden duidelijkheid over worden verkregen. Deze Wholesale-activiteiten betreffen de B2B en met name wind PPA (power purchase agreement) portefeuille, de trading desk, het 50% belang in gascentrale Sloe, de Zuid-Beveland (gas)Leiding, het belang in biomassa centrale Moerdijk (BMC), de overige contracten omtrent gasopslag en transport en de ondersteunende afdelingen binnen PZEM. Om een verkoop van de Wholesale activiteiten mogelijk te maken wordt simultaan een ontvlechtsproces doorlopen om Wholesale en EPZ naast elkaar te positioneren en daarmee van de onderlinge verwevenheid te ontdoen. Om de verkoop van de Wholesale-activiteiten te kunnen realiseren is een nieuw bedrijf in oprichting, PZEM Energy Company, welke met bovengenoemde activiteiten zal worden gevuld en daarmee object van verkoop is. Deze voorgenomen verkoop van de Wholesale-activiteiten is, als reeds vaker gememoreerd, in lijn met de aandeelhouderstrategie en de bedrijfsstrategie van PZEM. Commerciële activiteiten in de energiemarkt gaan gepaard met een risicoprofiel dat niet aansluit bij publiek belang vanuit aandeelhouderschap. Dat heeft de afgelopen jaren geleid tot het ontbreken van materiele investeringen, die echter wel nodig zijn om een gezonde toekomstbestendige bedrijfsvoering te kunnen accommoderen. Ook is er een nieuw dividendbeleid ontwikkeld in 2021. Omdat dit nog niet is vastgesteld wordt hier nog geen rekening mee gehouden in dit bedrijfsplan. Het uitgangspunt van het voorgestelde nieuwe beleid is dat de overliquiditeit na de verkoop van Evides geleidelijk over de tijd kan worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. Dit kan niet in één keer plaatsvinden omdat te allen tijde met de situatie moet kunnen worden omgegaan van een onverwachte vroegtijdige sluiting van de kerncentrale. De additionele kosten (verplichtingen) die hiermee gepaard gaan, komen bovenop de kosten van een reguliere sluiting en lopen af in de tijd naarmate we dichterbij de reguliere sluitingsdatum komen. Als enige (commerciële) kerncentrale in Nederland is sprake van een bijzonder en publiek karakter. In combinatie met het feit dat het hier een enkel bedrijfsmiddel betreft, wat bij onvoorziene onbeschikbaarheid niet kan terugvallen op meer gelijksoortige centrales en zonder afdoende andere compensatie mogelijkheden binnen het bedrijf wordt de hier beschreven benadering weliswaar als conservatief maar passend en daarmee als behoorlijk bestuur gezien.

Omdat de uitkomsten van deze diverse processen ten tijde van de opmaak van ons ondernemingsplan nog niet besloten zijn, is dit plan opgezet op basis van de zogenaamde “as is” situatie. Kortom zowel de Evides als de Wholesale activiteiten zijn opgenomen in de basis van dit voorliggende plan.

Overzicht

Ook het jaar 2021 heeft in het teken van Covid-19 gestaan. De economische effecten zijn tot nu toe voor de energiemarkten beperkt gebleven. Dit mede dankzij de enorme steunmaatregelen welke door de diverse overheden zijn genomen. PZEM heeft vanuit deze context geen gebruik gemaakt van enige steunmaatregel. Nu de diverse economieën weer op stoom beginnen te raken treden er op diverse gebieden knelpunten op. Dit vanwege de vele afhankelijkheden die in onze huidige samenleving zijn ingebouwd. Ook de energiemarkten kenmerken zich ten tijde van dit schrijven door knelpunten. Met name de krapte op de mondiale kolen- en aardgasmarkten hebben tot gevolg dat ook de elektriciteitsprijzen in enorm tempo omhoog zijn gegaan. Ook is 2021 tot dit moment van schrijven een “zwak” windjaar. Het heeft in vergelijking tot het gemiddelde van voorgaande jaren minder hard gewaaid. Voor de productie van elektriciteit met een gascentrale zijn CO₂ certificaten nodig en aardgas als brandstof. Tezamen bepalen deze de marginale kosten van een gascentrale en deze gascentrales zijn weer een bepalend element in de elektriciteitsprijzen in Nederland. Omdat zowel aardgas- als CO₂-prijzen zich op recordhoogten bevinden stijgt ook de elektriciteitsprijs mee in deze beweging. De kerncentrale is logischerwijs niet afhankelijk van deze prijsontwikkelingen en zij profiteert direct van de sterk gestegen elektriciteitsprijzen.

Interne ontwikkelingen

Intern is 2021 een druk jaar geweest en hebben we de basis gelegd voor een aantal belangrijke stappen in de verdere ontwikkeling van het bedrijf passend bij zowel de bedrijfsstrategie als de aandeelhoudersstrategie. Deze ontwikkelingen zullen ook in 2022 doorgaan. Onze mensen en systemen zijn van een zodanige kwaliteit en schaal dat we een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de energietransitie middels de ingezette strategie “Excelleren in balanceren”. Wij zijn namelijk in staat om de diverse manieren van elektriciteit opwek en afname met elkaar in balans te brengen en daarmee risico’s voor onze klanten te verkleinen. Kortom als het minder waait dan verwacht kunnen we een gascentrale iets harder aanzetten en zo voorkomen we de kosten die gepaard gaan met het niet in balans zijn van de diverse individuele elektriciteit productiemiddelen. PZEM ziet voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd in de energietransitie en wil, binnen haar mogelijkheden, hierin een beduidende rol spelen. Met name het opvangen van het grillige patroon van vraag en aanbod van energie ten tijde van de transitie is een van de kerndoelstellingen van PZEM. Ditzelfde proces speelt zowel aan de productiezijde als aan de vraagkant. Dit is een dynamisch veld waarin verdere investeringen moeten plaatsvinden. Hier sluit de aandeelhoudersstrategie niet goed aan bij de bedrijfsstrategie. De aandeelhoudersstrategie ziet toe op een vervreemding van de commerciële activiteiten en is daarmee terughoudend waar het verdere investeringen aangaat. We zien voor de commerciële activiteiten betere kansen op groei en succes onder de hoede van een nieuwe aandeelhouder met een ander risicoprofiel die bereid is deze verdere investeringen toe te kennen, dan wel een portfolio van energieproductiemiddelen reeds tot zijn beschikking heeft.

Financieel

De financiële resultaten van PZEM blijven sterk afhankelijk van de prijsontwikkeling van, in eerste instantie, de elektriciteitsprijzen. Deze worden sterk beïnvloed door de gas en CO₂ prijzen. In 2020 zagen wij nog dalende volumes en prijzen door de Covid-19 pandemie waarvan het effect zich naar de toenmalige verwachtingen over meerdere jaren zou uitstrekken. Nu zien we dat de prijzen zich niet alleen hebben hersteld, maar enorm zijn blijven doorstijgen. In dit budget is een deel van onze te produceren stroom reeds verkocht. Wij doen dit als een vorm van risicomanagement. PZEM verkoopt de elektriciteit uit de kerncentrale geleidelijk in de

termijnmarkt en realiseert daarmee een gemiddelde prijs. Het effect van enorme prijswijzigingen zoals we deze recent hebben kunnen waarnemen komen dan ook geleidelijk tot uiting in onze toekomstige resultaten. Het is natuurlijk de vraag of de prijzen op het huidige niveau zullen blijven maar we kunnen hier wel reeds de verwachting uitspreken dat dit voor het boekjaar 2022 een positief resultaat zal betekenen. Dit is ook als zodanig gereflecteerd in het voorliggende ondernemingsplan. Als uitgangspunt van het ondernemingsplan waardeert PZEM de nog niet verkochte stroom elk jaar tegen de verwachte toekomstige prijzen zoals deze gelden op 30 juni in het jaar voorafgaande aan het ondernemingsplanjaar. Dit doen we reeds een groot aantal jaren en is in aanpak daarmee consistent met eerdere ondernemingsplannen. De ontwikkelingen op de markten voor energie zijn in het derde kwartaal van 2021 enorm volatiel en hebben recordniveaus laten zien. Indien wij de prijzen van eind september als grondslag zouden hanteren zou het resultaat over 2022 nog significant hoger uitkomen. Een zorg die bij ons leeft ten aanzien van de huidige prijsstijgingen is de rol die de Rijksoverheid hier mogelijk in wil nemen.

Naast de hoge prijzen zien we verdere volatiliteit optreden door de toename van het aandeel wind en zon. Hierdoor zien we naast hogere prijzen ook uren met sterk negatieve prijzen. Dit is met name nog het geval in de weekeindes met een lagere vraag in combinatie met veel zon en wind. Het is de verwachting dat deze volatiliteit zich verder zal versterken de komende jaren. Er komen vele technologieën beschikbaar welke inspelen op de toenemende behoefte aan flexibiliteit. Hoewel de verwachting is dat buffervermogen zal worden uitgebreid in onder andere de vorm van batterij opslag zal het nog een groot aantal jaren duren voordat we het zonder regelbare opwek kunnen stellen. Onze gascentrale is een goed voorbeeld van het hier bedoelde regelvermogen en wij voorzien langdurig een belangrijke rol voor deze centrale. In de tussentijd spelen we wel reeds in op de markt voor batterijopslag en PZEM heeft een 1 MW batterij aangeschaft in 2021. Deze is geïnstalleerd bij het kantoor in Middelburg en levert goede inzichten en ervaring op met deze nieuwe ontwikkelingen. PZEM ziet zich qua kennis, klantenportefeuille en flexibele productie assets goed gepositioneerd op deze draaischijf van variabele productie en variabele vraag om zowel een belangrijke speler te zijn in deze markten alsmede een belangrijke bijdrage te leveren aan de verdere verduurzaming van ons energiesysteem met name door het stabiel houden van het elektriciteitsaanbod. De verdere digitalisering en automatisering van de bedrijfsvoering is de cruciale randvoorwaarde voor de realisatie van onze strategie en hier zullen we ook in 2022 verdere invulling aan geven.

Evides zorgt voor een betrouwbare watervoorziening in het zuidwesten van ons land. Het resultaat van Evides wordt mede bepaald door de van overheidswege bepaalde WACC's. Dit toegestane rendement bepaalt in belangrijke mate zowel de tariefontwikkeling als de winstgevendheid van het bedrijf. Door forse investeringsuitgaven en doordat Evides de solvabiliteit licht wil verbeteren is het verwachte resultaat en dividend in 2022 lager dan de afgelopen jaren.

Hoe ziet PZEM eruit na de verkoop van Evides en Wholesale

Zoals reeds gezegd is het ondernemingsplan "as-is" opgesteld inclusief Evides en Wholesale. Mocht er echter sprake zijn van een verkoop van de Wholesale activiteiten en Evides, dan blijft in PZEM het belang in EPZ over en de liquiditeitspositie in de vorm van beleggingen en uitzettingen. Dit naast een aantal lopende restdossiers. De beheerorganisatie van deze activiteiten wordt ingericht als onderdeel van het Wholesale verkoopproces en zal naar

verwachting een klein aantal functies betreffen. De huidige governance structuur zal op deze activiteiten van toepassing blijven.

Inzake EPZ zal er ook in 2022 sprake zijn van een verdere discussie over de bedrijfsduurverlenging. Bij een eventuele bedrijfsduurverlenging zullen wij een financieel economische beoordeling maken, naast de evaluatie van de technische en operationele haalbaarheid. Naast een aanpassing van de Kernenergiewet moet een duidelijke afspraak worden gemaakt met de Rijksoverheid over de vraag hoe kan worden omgegaan met het beperken van het marktrisico voor de aandeelhouders alvorens een voorstel tot het definitieve onderzoek naar de technische haalbaarheid aan de aandeelhouders van EPZ kan worden voorgelegd.

Gezien de lange doorlooptijden in nucleaire dossiers blijft een tijdige besluitvorming essentieel. Als vuistregel hanteert EPZ de stelling dat ongeveer een tiental jaar voor de daadwerkelijke sluiting het besluit tot bedrijfsduurverlenging moet worden genomen. Indien we hier de periode van de haalbaarheidsstudie bij optellen dan is het van belang aan de politiek kenbaar te maken dat de te nemen stappen en besluiten niet veel langer vooruit geschoven kunnen worden.

EPZ zal als vergunning- en locatiehouder een belangrijke rol kunnen spelen bij de discussie inzake de bouw van nieuwe kerncentrales in Nederland. Zo heeft het kabinet nu diverse onderzoeken laten doen naar de interesse in en toepasbaarheid van nieuwe kerncentrales. Deze zelfde discussie heerst ook binnen de Europese Unie en de algehele opinie lijkt overwegend positiever te worden. Hoewel een kerncentrale CO₂-vrij elektriciteit kan genereren gedurende een lange periode, tot 80 jaar, vereist een kerncentrale ook een grote investering. In de onderzoeks- en voorbereidingsfase gaat het dan reeds om een aantal honderden miljoenen Euro's. Een dergelijk project zal in onze overtuiging alleen met een actieve trekkersrol van de overheid tot stand gebracht kunnen worden. PZEM denkt graag mee over het faciliterend kader dat vanuit de Rijksoverheid moet worden gecreëerd om nieuwbouw mogelijk te maken. Dit biedt kansen voor de provincie Zeeland en een belangrijke stem in het debat waar een nieuwe centrale eventueel gebouwd gaat worden. Op deze manier kan de aanwezige werkgelegenheid en kennis in Zeeland geborgd worden voor de toekomst. Tenslotte kan kernenergie in de noodzaak voor de productie van CO₂-vrije waterstof een belangrijke toegevoegde waarde betekenen. De additionele vraag naar CO₂-vrije elektronen om de elektrificatie van de industrie te faciliteren is zo groot, dat dit in onze ogen uitsluitend realiseerbaar is middels de inzet van alle conversietechnieken, dus inclusief meer kernenergie.

Gezien het feit dat nog geen definitieve besluiten zijn genomen aangaande Evides en Wholesale ten tijde van dit schrijven, is dit Ondernemingsplan 2022 op basis van 'going concern' opgezet. Hierin zijn diverse schema's opgenomen van de te verwachten opbrengsten en kosten van de bedrijfsvoering. Ook is opgenomen het investerings-, en desinvesteringsplan alsmede het risicobeleid en financieringsplan (Treasury Jaarplan) inclusief de liquiditeitsrisico's op korte, middellange en lange termijn.

Raad van Bestuur PZEM N.V.
Oktober 2021

2 PZEM

Visie

Het internationale klimaatbeleid en -akkoorden om broeikasgassen te reduceren door onder meer het aandeel duurzame energie fors uit te breiden, zullen de energietransitie verder in een stroomversnelling brengen. Het aanbod van conventionele centrales (kolen) zal door sluiting de komende jaren sterk afnemen. Daarnaast neemt de verduurzaming vanuit andere sectoren toe, wat zal leiden tot elektrificatie in de industrie, mobiliteit en gebouwde omgeving. Diverse onafhankelijke studies tonen aan dat een significante toename van flexibiliteit uit conventionele productie, vraagsturing en opslag (o.a. accu's, waterstof en nieuwe opslag technologieën) allemaal nodig zijn om de grillige productie in een duurzaam gedreven energievoorziening te balanceren en dat efficiënt en flexibel gasgestookt vermogen daarbij een sleutelrol speelt. Kortom: **Vraag en aanbod van energiestromen continu balanceren, is de uitdaging in een betaalbare transitie naar een CO₂-arme energievoorziening!**

Positie PZEM

De klimaatambitie, die vorm heeft gekregen in het regeerakkoord, sluit aan bij de visie en het portfolio van PZEM. In de afgelopen jaren heeft PZEM hard gewerkt om haar opwekportfolio toekomstbestendig te maken. PZEM weet met haar productie de CO₂-emissies te beperken en scoort daarbij beter dan het landelijk gemiddelde.

Met een flexibele gasportfolio, de mensen, systemen en 24/7 aandacht voor de markt wordt door PZEM voorzien in de behoefte aan balancering om leveringszekerheid te blijven garanderen in een steeds volatielere energiemarkt. Door groei van de duurzame productie zal de vraag naar flexibiliteit toenemen. Dit heeft een positief effect op onze flexibele/efficiënte gasgestookte centrale. Voor deze centrale is een belangrijke rol in de zekerstelling van de vraag- en aanbodbalans in een duurzaam gedreven energiesysteem weggelegd. De hervorming van de EU ETS (Emission Trade System), de verdergaande uitfasering van kolencentrales en de hoge huidige gasprijzen leiden tot hogere elektriciteitsprijzen en doen daarmee het rendement van onze baseload kerncentrale verbeteren.

De fluctuerende opwek van duurzame assets en PPA's gecompleteerd met PZEM's flexibele gasportfolio stelt PZEM in staat om vraag en aanbod van flexibiliteit in de portfolio te optimaliseren. De B2B portfolio vermarkt een deel van de flexibiliteit aan de klanten van PZEM en daarnaast participeert PZEM in diverse projecten met als doel de flexibiliteit die bij klanten aanwezig is te ontsluiten en verder te vermarkten.

Energietransitie: PZEM maakt het mogelijk

Energie moet duurzamer worden, maar daarnaast betaalbaar en betrouwbaar blijven. De transitie naar een duurzame energiemarkt maakt de energiesector onrustig en niet altijd zeker. In de overstap van 'oudere' ongeschikte energievoorzieningen (zoals kolencentrales) op duurzame energiebronnen blijft de energiebehoefte onverminderd groot. Betrouwbare en veilige levering van energie is dus van het grootste belang. Opvangen van het grillige patroon ten tijde van de transitie is een van de kerndoelstellingen van PZEM. Op deze manier speelt PZEM een grote rol van betekenis in verduurzaming van de energiemarkt. Door betrouwbaar en flexibel te zijn. Door te innoveren en kennis en expertise te leveren.

3 Financieel

3.1 Algemene toelichting bij samenstelling en inhoud

Dit Ondernemingsplan bevat alle activiteiten van PZEM N.V.. In dit ondernemingsplan wordt nog niet uitgegaan van een verkoop van Evides N.V. omdat de daadwerkelijke besluitvorming op het moment van het opstellen van dit plan nog niet heeft plaats gevonden. De verwachte resultaten en dividendstromen van Evides zijn daarom nog opgenomen in dit plan. De energiegerichte activiteiten worden uitgevoerd binnen PZEM Energy B.V. en diens dochtermaatschappijen en deelnemingen. De voornaamste hiervan zijn EPZ en Sloecentrale.

Enkele specifieke aandachtspunten/uitgangspunten in dit Financieel Plan:

- Als gevolg van het ontbreken van een afdoende creditrating van PZEM zijn **waarborgsommen** als zekerheid gesteld door PZEM. Deze waarborgsommen zijn verwerkt in de geprognosticeerde eindbalans van 2021 en worden in dit Ondernemingsplan constant verondersteld in 2022.
Naast deze zekerheden worden ook de **bankgaranties**, die op het moment van samenstellen van dit Ondernemingsplan zijn uitgegeven, constant verondersteld.
- Het Financieel Plan is gebaseerd op de **forward-prijzen per 30 juni 2021**.
- Consolidatie heeft plaatsgevonden op basis van **partiële consolidatie** van de joint arrangements EPZ (70%) en Sloecentrale (50%).
- **Voorziening verlieslatende gascontracten:**
Medio 2015 is een voorziening voor een bedrag van € 187,5 mln. gevormd voor onze Gasflexportfolio. Gedurende 2016 is het gedeelte van deze voorziening, dat gericht was op de Sloecentrale, vrijgevallen waardoor de voorziening nu alleen nog bestaat uit enkele gascontracten. Ook voor deze verplichtingen valt jaarlijks een deel van de voorziening vrij ter neutralisatie van de negatieve bruto marge.
Op basis van de gehanteerde disconteringsvoet vindt jaarlijks een rentedotatie aan de voorziening plaats (non cash).
- **Fair value afschrijvingen EPZ:** Tot en met 2017 was sprake van jaarlijkse afschrijving op de fair value van de onderliggende assets van EPZ (BS30) ad € 12,5 mln. De fair value was ontstaan bij de verwerving van het extra 20% belang in EPZ in 2011. Op basis van de 2017 prijscurves is de fair value per 31 december 2017 volledig afgewaardeerd, waardoor er momenteel geen afschrijvingskosten vanuit dit actief zijn. De mogelijkheid bestaat dat door stijgende prijscurves (een deel van) de impairment van ultimo 2017 teruggenomen dient te worden, waarna er toch weer jaarlijkse afschrijvingskosten zullen zijn. In voorliggend Ondernemingsplan is het uitgangspunt dat de impairment niet zal worden teruggenomen per ultimo 2021 en dat er dus geen afschrijvingskosten zullen zijn in 2022.
- Er is in dit Ondernemingsplan geen rekening gehouden met **mogelijke acquisities of verkoop van significante bedrijfsonderdelen**.
- **Vennootschapsbelasting:** In 2020 zijn de twee fiscale eenheden voor de vennootschapsbelasting binnen de groep (FE PZEM N.V. en FE PZEM Com B.V.) samengevoegd tot één fiscale eenheid PZEM N.V. Binnen de fiscale eenheid zijn ruime verrekenbare verliezen aanwezig (€ 304 mln. per 31 december 2020) die vanwege de

onzekerheid over voldoende fiscale toekomstige winsten nooit gewaardeerd zijn. Met de gestegen elektriciteitsprijzen en de nieuwe fiscale regels voor verliesverrekening is het mogelijk dat per 31 december 2021 toch een belastinglatentie gevormd zal worden. De eventuele hoogte hiervan is nog zeer onzeker waardoor hier geen rekening mee is gehouden in het voorliggende plan.

De bedrijfsactiviteiten EPZ en Sloecentrale zijn zelfstandig belastingplichtig. Getracht wordt - om binnen vigerende regelgeving - de acute belastingdruk in beide vennootschappen te beperken.

- In het budgetjaar is geen dividenduitkering aan aandeelhouders van PZEM voorzien.

3.2 Geconsolideerde Winst-en-verliesrekening

<i>agen x EUR mio)</i>	2022
Netto omzet	844,6
Inkoopwaarde van de omzet	(675,7)
Operationale bruto marge	168,9
Vrijval voorziening onrendabele contracten	13,2
Overige bedrijfsopbrengsten	1,5
Bruto marge	183,6
Diensten van derden	(38,0)
Materiaalkosten	(4,2)
Inleenkosten	(4,3)
Personeelskosten	(43,8)
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(48,2)
Overige bedrijfskosten	(4,1)
Netto bedrijfslasten	(142,7)
Bedrijfsresultaat	40,9
Resultaat niet geconsolideerde deelnemingen	20,0
Operationeel resultaat	60,9
Financiële baten en lasten extern	4,7
Rentedotatie aan voorzieningen	(6,5)
Overige financiële baten en lasten	(0,9)
Financiële baten en lasten	(2,7)
Resultaat voor belastingen	58,1
Vennootschapsbelasting	(5,1)
Resultaat in het jaar	53,0

Toelichting bij de geconsolideerde Winst-en-verliesrekening

Omzet en bruto marge

De bruto marge bestaat uit de verkoop van de output van de centrales en uit de verkopen aan zakelijke klanten.

De opbrengsten zijn zoals elk jaar gebaseerd op de marktprijzen per 30 juni (2021). Tussen juni en medio oktober vertonen de prijzen een significante stijging. Het hanteren van meer recente marktprijzen zou dan ook leiden tot een significant hogere brutomarge en bijbehorend resultaat.

Voor 2022 zijn mede als gevolg van de (implementatie van de) nieuwe strategie extra IT uitgaven voorzien voor een bedrag van € 0,7 mln.

Personeelskosten

De personeelskosten zijn gebaseerd op de FTE bezetting die is opgenomen in paragraaf 3.5.2. De gebudgetteerde kosten in 2022 ad. € 43,8 mln. zijn als volgt verdeeld:

- Wholesale € 14,3 mln.
- Sloecentrale (50%) € 2,9 mln.
- EPZ (70%) € 26,6 mln.

Diensten van derden

De gebudgetteerde kosten in 2022 ad. € 38,0 mln. zijn als volgt verdeeld:

- Wholesale € 15,4 mln.
- Sloecentrale (50%) € 5,2 mln.
- EPZ (70%) € 17,4 mln.

Afschrijvingskosten

Deze kosten betreffen met name EPZ, Sloecentrale en de Zuid-Bevelandleiding.

Materiaalkosten

Deze kostencomponent heeft volledig betrekking op EPZ.

Resultaat minderheidsdeelnemingen

Het resultaat minderheidsdeelnemingen bestaat hoofdzakelijk uit de resultaten van Evides en BMC.

PZEM houdt een minderheidsbelang in het Sustainable Energy Technology Fund C.V. (SET Fund I & II) als uitvloeisel van het convenant dat zorgde dat de kerncentrale langer open kon blijven. Deze onderneming realiseert wel elk jaar een resultaat. Dit is echter gebaseerd op de waarde mutatie van de door SET Fund gehouden portefeuille met duurzame beleggingen. Aangezien deze waarde mutatie op voorhand niet betrouwbaar kan worden ingeschat, wordt in het Ondernemingsplan daarom een nihil resultaat gebudgetteerd.

Financiële baten en lasten

De externe rentelasten zijn met name gerelateerd aan de financiering van de Sloecentrale. Op dezelfde lijn is ook de verwachte waardeontwikkeling van het fonds voor amovering van de kerncentrale (BS30) opgenomen waardoor hier per saldo een opbrengst is opgenomen. Een jaarlijkse oprenting is noodzakelijk voor de voorzieningen, met name bij EPZ.

Vennootschapsbelasting

De vennootschapsbelasting komt volledig voor rekening van Sloecentrale en EPZ, die zelfstandig belastingplichtig zijn. Voor PZEM N.V. wordt in het komend jaar, zoals uiteengezet in de uitgangspunten, geen rekening gehouden met vennootschapsbelasting.

3.3 Geconsolideerde Kasstroom



Toelichting bij de geconsolideerde Kasstroom

Het kasstroomoverzicht bestaat uit een drietal onderdelen:

- de operationele kasstroom: de inkomende en uitgaande gelden die direct te maken hebben met de operationele activiteiten, incl. financieringskosten
- de investeringskasstroom: de inkomende en uitgaande kasstromen die gerelateerd zijn aan de (des)investeringen van IVA en MVA, mutaties in groepsmaatschappijen, deelnemingen en overige participaties
- de financieringskasstroom: waarin o.a. de benodigde c.q. overtollige gelden vanuit de operationele en investeringskasstromen worden aangetrokken of weggezet

Operationele kasstroom

De verwachte operationele kasstroom is in het ondernemingsplan positief doordat, door gestegen prijzen, de bruto marges van de BS30 en de Sloecentrale sterk verbeterd zijn.

Investeringskasstroom

Het voornaamste onderdeel van de investeringen in materiële en immateriële vaste activa wordt gevormd door 70% van het investeringsplan van EPZ. Voor EPZ is daarnaast jaarlijks een storting voorzien in het fonds voor amoveringsgelden (BOKB) van ruim € 10 mln. per jaar voor het 70%-gedeelte van PZEM.

Daarnaast zijn er enkele reguliere investeringen bij Sloecentrale voorzien.

Financieringskasstroom

De financieringskasstroom bestaat uit aflossing van de lening van Sloecentrale.

3.4 Geconsolideerd Investerings- en desinvesteringsplan

<i>dragen x EUR mio)</i>	2022
PZEM	0,0
EPZ (o.b.v. 70 %)	22,2
Sloecentrale (o.b.v. 50%)	6,0
Totaal bruto investeringen in MVA en IVA	28,3

Toelichting bij het Geconsolideerd Investerings- en desinvesteringsplan

Het bruto investeringsniveau voor 2022 bedraagt € 28,3 mln.

PZEM voorziet voor 2022 geen investeringen in (im)materieel vast actief.

Bij **EPZ** bestaan de investeringen in 2022 uit een groot aantal reguliere onderhoudsinvesteringen voor de BS30. Daarnaast heeft EPZ investeringen in haar **windmolenpark** voorzien.

Ook bij de **Sloecentrale** zijn de investeringen gericht op onderhoud en instandhouding.

3.5 Kerncijfers Ondernemingsplan

3.5.1 Financiële kerncijfers / ratio's

De financiële ontwikkelingen laten zich als volgt samenvatten:

Financiële kerncijfers / ratio's (bedragen x EUR mio)	Budget 2022
Omzet	844,6
Bruto marge	183,6
Operationeel resultaat (EBIT)	60,9
Netto resultaat	53,0
Balanstotaal	2.425,8
Operationele kasstroom	56,9
Investeringskastroom	(38,7)
<i>waarvan (im)materieel vast actief</i>	(28,3)
Financieringskastroom	(15,9)
Solvabiliteit	61%

De solvabiliteit is als volgt berekend: Groepsvermogen uitgedrukt in een percentage van het balanstotaal.

3.5.2 FTE-overzicht eigen personeel (ultimo jaar)

De verwachte bezetting in 2022 is als volgt:

FTE overzicht eigen personeel	Budget 2022
PZEM	125,7
Sloecentrale (o.b.v. 50%)	23,7
EPZ (o.b.v. 70%)	252,0
Totaal PZEM Groep	401,4

Deze bezetting vormt het uitgangspunt voor de gebudgetteerde kosten. Naast eigen personeel wordt bij EPZ ook gebruik gemaakt van inleenpersoneel. Bij PZEM en Sloecentrale is vrijwel geen inleen voorzien.

4 Treasury Jaarplan 2022 (Financieringsplan)

Inleiding

Het Treasury Jaarplan 2022 is opgesteld op basis van het Ondernemingsplan 2022. In dit plan staan we stil bij de ontwikkelingen sinds het vorige plan. Verder zal dit plan de verwachte ontwikkelingen voor komende planperiode schetsen met daaraan gekoppeld het Treasury actieplan voor 2022.

Ontwikkelingen 2021

De daadwerkelijke ontwikkeling van de commodityprijzen in 2021 is significant positiever dan de verwachtingen een jaar geleden. Vorig jaar werd uitgegaan van stabiele prijzen op relatief lage niveaus voor de planperiode tot 2023. Vanaf de zomermaanden is deze verwachting echter doorbroken zijn commodityprijzen tot recordniveaus gestegen. Hoewel de prijsstijgingen voor 2022 het grootst zijn, zien we ook voor de langere periode hogere commodity prijzen.

De cash flow van de operationele activiteiten laat in 2021 eveneens een positieve ontwikkeling zien. Hoewel deze ontwikkeling in 2021 gematigd is, lijken de eerste effecten van de ingezette strategie zichtbaar.

Verwachtingen planperiode

Op basis van de geschetste ontwikkelingen zijn de verwachte resultaten en kasstromen voor de komende jaren positief. Dit heeft tot gevolg dat de vermogenspositie van PZEM zich in 2021 zal stabiliseren en vervolgens zal gaan toenemen. Hiermee zijn de verwachtingen op basis van het huidige Ondernemingsplan significant positiever dan de plannen van voorgaande jaren.

Risico's

Vanuit Treasury perspectief verdienen de hiervoor genoemde ontwikkelingen de nodige aandacht. De volatiliteit van commodityprijzen is toegenomen, waardoor er voldoende liquiditeit beschikbaar dient te zijn om posities naar tegenpartijen en op de beurzen te kunnen afdekken. Dit wordt versterkt doordat de prijzen ook absoluut op hogere niveaus liggen. Daarnaast zal een groei van de onderliggende bedrijfsactiviteiten eveneens leiden tot een groeiende vraag naar werkkapitaal.

Liquiditeit

Voor komende planperiode zal een adequate monitoring van de werkkapitaalbehoefte nodig zijn om ervoor te zorgen dat voldoende werkkapitaal beschikbaar zal zijn in de vorm van liquiditeiten. De benodigde liquiditeitsbuffer dient mee te groeien met de prijsontwikkelingen op de energiemarkten. Aanvullende maatregelen kunnen genomen worden door financiële vaste activa om te zetten in meer liquide producten.

Uitzettingen en beleggingen

Ten aanzien van de uitzettingen en de beleggingen kan gesteld worden dat de financiële markten een gedifferentieerd beeld laten zien. De korte termijn wordt gekenmerkt door krapte en negatieve rendementen. Voor de lange termijn beleggingen zien we een sneller herstel na de terugval vanwege de Coronamaatregelen. De winterperiode 2021-2022 zal een belangrijke periode worden om vast te stellen of maatregelen terugkomen en daarmee gepaard gaand een (tijdelijke) terugval in economische activiteit. Voor de lange termijn zal een tijdelijke terugval echter een beperkte invloed hebben.

Voor de komende planperiode zal het streven naar veiligheid en spreiding van uitzettingen en beleggingen voorop blijven staan. De positieve ontwikkelingen in de kasstromen en daarmee een

stabielere vermogenspositie kunnen aanleiding zijn voor een adequatere spreiding over de tijd ten aanzien van de financiële activa.

Voor 2022 bestaat het actieplan uit

- Monitoren van de kasstromen en tijdig bijsturen van de liquiditeitsbuffer op basis van ontwikkelingen van de commodityprijzen en groei van bedrijfsactiviteiten
- Uitzettingen en beleggingen managen conform beleidskaders en jaarlijkse evaluatie van de portefeuille
- Optimalisatie van treasury processen door ingebruikname van een nieuw Treasury Management Systeem
- Managen van bestaande rente- en valutarisico's
- Initiëren van aanpassingen binnen de kaders van het Treasury Statuut op het moment dat omstandigheden hierom vragen en waar nodig de betreffende aanpassingen door- c.q. uitvoeren

5 Risicobeleid

5.1 Inleiding

PZEM wordt geconfronteerd met risico's die o.a. voortkomen uit de samenstelling van de asset- en handelsportefeuille en risico's die voortkomen uit economische, financiële en juridische ontwikkelingen. Deze risico's zijn inherent aan de strategische keuzes en de activiteiten van PZEM en behoren daarom tot het risicoprofiel van de onderneming.

Het risicobeheersingssysteem (gebaseerd op COSO-ERM) stelt PZEM in staat ondernemingsrisico's te onderkennen, beheerst te nemen, actief te volgen en daar waar nodig passende actie te nemen.

Om risico's te beheersen en om inzicht te krijgen in de mate waarin deze gebeurtenissen het resultaat van PZEM zouden kunnen beïnvloeden, wordt een Strategic Risk Assessment (SRA) uitgevoerd. De SRA vormt het jaarlijkse startpunt van het continue proces van risicomanagement. Ontwikkelingen die invloed (kunnen) hebben op de waarschijnlijkheid en impact van de risico's, worden minimaal tweemaal per jaar besproken met de Raad van Bestuur.

Tweemaal per jaar wordt een Management in Control Statement (MiCS) ondertekend door het management van EPZ en door de Raad van Bestuur van PZEM. Daarin wordt verklaard dat de organisatie in control is geweest over de betreffende periode en worden eventuele aandachtspunten benoemd.

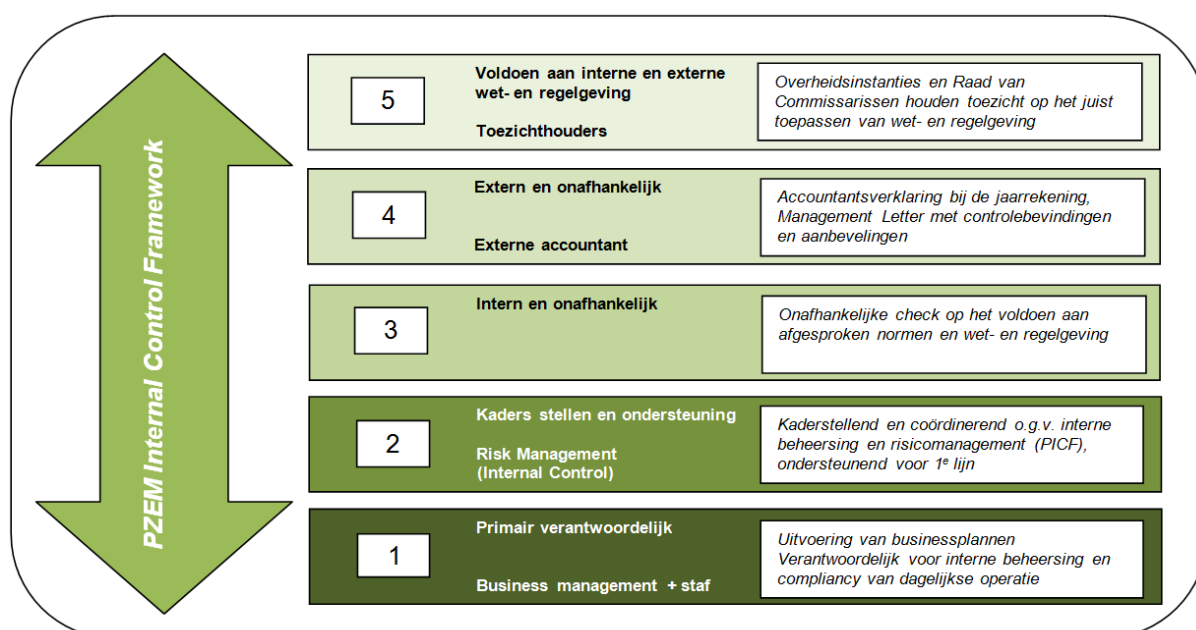
5.2 Organisatie en verantwoordelijkheden

De Raad van Bestuur van PZEM is verantwoordelijk voor de inrichting en effectieve werking van het systeem van risicomanagement en interne beheersing.

Dit systeem is erop gericht om:

- Steeds tijdig op de hoogte te zijn van de mate waarin PZEM zijn strategische, operationele en financiële doelstellingen bereikt
- Een betrouwbare financiële verslaglegging te waarborgen
- Te handelen in overeenstemming met wet- en regelgeving
- Bedrijfsmiddelen veilig te stellen en verplichtingen volledig in beeld te hebben
- Effectieve en efficiënte processen te voeren

PZEM hanteert het 'Five lines of defense' model voor haar beheersing van risico's en voor de controls. De onderstaande beschrijving van rollen en verantwoordelijkheden is dan ook opgehangen aan dit model (zie figuur 5.1).



Figuur 5.1: PZEM Internal Control Framework

Medewerkers en het management (**1^e lijn**) zijn primair verantwoordelijk voor een adequate uitvoering van hun werkzaamheden inclusief risicomanagement en interne beheersing. Zij werken middels de Plan, Do, Check, Act methodiek om continu verbetermaatregelen te identificeren en toe te passen.

Risicomanagement (inclusief Internal Control en Compliance) vormt de **2^e lijn** en heeft een adviserende en ondersteunende rol voor de 1^e lijn m.b.t. beheersing van risico's. De internal control werkzaamheden met betrekking tot de beheersing van de frauderisico's zijn bij de afdeling Riskmanagement belegd.

Een separate compliance-functie ziet erop toe dat PZEM voldoet aan wet- en regelgeving en dat juridische risico's worden geïdentificeerd en zoveel mogelijk worden beheerst.

Er is een coördinator aangesteld die een pool van interne auditors aanstuurt die een aantal audits per jaar zal gaan uitvoeren op verschillende onderdelen. Jaarlijks zal hiervoor een auditplan worden opgesteld.

Indien de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen of Riskmanagement een indicatie hebben over issues m.b.t. bepaalde processen en/of de wens/behoefte hebben om processen onafhankelijk te toetsen (**3^e lijn**), dan hebben deze personen de mogelijkheid om een externe partij te benoemen om een audit uit te voeren vanuit een onafhankelijke positie. Hiermee krijgt het management aanvullende assurance op het gebied van interne beheersing.

In het kader van de jaarrekeningcontrole beoordeelt de externe accountant (**4^e lijn**) de opzet, het bestaan en de werking van maatregelen van interne beheersing gericht op financiële verslaglegging. Bevindingen en aanbevelingen die voortkomen uit de controlewerkzaamheden worden vastgelegd in een jaarlijkse Managementletter en gerapporteerd aan de Raad van Bestuur, Audit Risk & Compliance Commissie en de Raad van Commissarissen. De Managementletter vormt de basis voor verdere aanscherping van processen door de 1^e lijn.

De Raad van Bestuur van PZEM rapporteert en legt verantwoording af over de opzet en de effectieve werking van het systeem van interne risicobeheersing aan de Audit Risk & Compliance

Commissie en aan de Raad van Commissarissen (**5e lijn**). Externe partijen als de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Autoriteit Consument & Markt (ACM) houden toezicht op correcte toepassing van wet- en regelgeving.

5.3 De belangrijkste strategische risico's

PZEM voert jaarlijks een Strategic Risk Assessment (SRA) uit. De uitkomst van deze SRA is besproken met de Raad van Bestuur. De belangrijkste risico's zijn hieronder benoemd.

Belangrijkste risico's:

1. Slechte marktomstandigheden (prijzen)
2. Onvoorziene niet beschikbaarheid van centrales
3. Onvoorspelbaar overheidsgedrag
4. Uitkomsten rechtszaken
5. Beheer liquide middelen en uitzettingen
6. Invullen van kritieke functies
7. In gebreke zijn met wet- en regelgeving
8. ICT Informatiebeveiliging
9. Nieuwe strategie leidt niet tot winstgevende groei
10. Veiligheid
11. Herstructurering PZEM

Voor al deze risico's zijn risico mitigerende maatregelen gedefinieerd en genomen. Deze risico's kunnen echter, ook na mitigerende maatregelen, niet alleen de realisatie van het budget, maar ook de resultaten van PZEM op de middellange- en langere termijn beïnvloeden.