



16020475

Gedeputeerde Staten**de voorzitter van Provinciale Staten**

T.a.v. p/a statengriffie

14 DEC. 2016**onderwerp**
Financieel plan DELTA NV en Ondernemings-
plan DNWG**kenmerk**
16020276**behandeld door**
drs. R.G.I. Verdurmen
(0118) 63 1879**verzonden**
Middelburg,
13 december 2016

Geachte heer/mevrouw,

In lijn met de vigerende "Beleidsnota verbonden partijen Provincie Zeeland 2016" zenden wij u ter informatie de ontvangen begroting van DELTA NV.

Vanwege de afsplitsing van het netwerkbedrijf DNWG per 1 juli 2017 is in het Financieel plan DELTA NV 2017, DNWG niet meer meegenomen. Om die reden wordt zowel de begroting van DNWG als DELTA NV voorgelegd. Beide documenten zijn in de Algemene vergadering van Aandeelhouders DELTA NV op 16 december 2016 behandeld.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten,

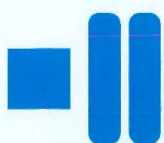
Drs. J.M.M. Polman, voorzitter

A.W. Smit, secretaris

bijlagen:

- Financieel plan 2017 DELTA NV
- Ondernemingsplan DNWG 2017-2021

PROVINCIE ZEELAND		
AFD. SG	AMBT.	
AFD. TERMIJN	pb-sta	
DATUM	14 DEC. 2016	
DCC.NR.		
ZAAK NR.		
CLASS.		



Ondernemingsplan 2017 - 2021

www.DNWG.nl



Inhoudsopgave

1.	Executive Report	5
2.	Budget 2017	9
2.1	DEIJA Netwerkgroep	9
2.2	Organisatie	9
2.3	Algemene toelichting bij samenstelling en inhoud	11
2.4	Externe invloeden	12
2.5	Interne ontwikkelingen	14
2.6	Visie, missie en strategische doelstellingen	14
2.7	Geconsolideerde Winst-en-verliesrekening	15
2.8	Balans	19
2.9	Kasstroom	21
2.10	Geconsolideerd investeringsoverzicht	22
2.11	Kerncijfers	23
2.11.1	Financiële indicatoren	23
2.11.2	Financiële ratio's	25
3.	Financieringsplan 2017	25
4.	De belangrijkste risico's	27



1. Executive Report

Hierbij ontvangt u het ondernemingsplan voor de jaren 2017 – 2021 voor de DELTA Netwerkgroep (DNWG). DNWG staat voor een jaar met zeer grote uitdagingen. Zowel de externe als ook de interne omgeving zijn volop in beweging, waarbij met name het splitsingsdossier tot grote veranderingen in de organisatie zal leiden.

Het allesoverheersende thema voor het komende jaar is de splitsing van DELTA N.V. en de daaruit volgende verzelfstandiging van de netwerkgroep. DELTA dient voor 1 juli 2017 zijn netwerkgroep af te scheiden.

In dit nieuwe ondernemingsplan is uitgegaan van een gesplitste situatie, waarbij DNWG rechtstreeks onder de huidige aandeelhouders van DELTA is gepositioneerd.

Bij het opstellen van het ondernemingsplan van DNWG zijn de uitgangspunten zoals opgenomen in het splitsingsplan overgenomen. Dit splitsingsplan is in september 2016 door de ACM (Autoriteit Consument en Markt) goedgekeurd en is de basis waarop DNWG zal worden afgesplitst van DELTA.

De resultaten van DNWG zijn de komende jaren met name afhankelijk van het nieuwe methodebesluit voor de netbeheerders zoals de ACM in de herfst van 2016 zal vaststellen. Dit ondernemingsplan is doorgerekend met het laatste concept methodebesluit van de ACM. In dit methodebesluit heeft de ACM de maximale omzet van de verschillende netbeheerders (en dus ook Enduris) vastgesteld. Volgens dit besluit zal de omzet de komende jaren iets mogen groeien. Wel wordt in 2017 een éénmalige nacalculatie over vorige jaren verwerkt.

Belangrijk in de DELTA Netwerkgroep is de multi-utility benadering (aanleg en onderhoud van elektriciteits-, gas-, water- en multimedia netwerken). De multi-utility aanpak staat garant voor een effectieve en efficiënte dienstverlening; als netbeheerder zorgt Enduris voor betrouwbare en veilige elektriciteits- en gasnetwerken in Zeeland; DELTA Infra is serviceprovider voor Enduris, maar werkt ook voor andere grote netbeheerders als Evides (water) en TenneT (hoogspanning).

Zeeland wordt steeds duurzamer. DNWG faciliteert de energietransitie in Zeeland. Dat doet DNWG door bij te dragen aan lokale initiatieven op het gebied van duurzame energie, door constructief samen te werken met gemeentes en provincie en door het delen van kennis en expertise.

DNWG staat er financieel uitstekend voor. DNWG haalt ruim de door de ACM gestelde ratio's en heeft voldoende reserves om een dividend van 50% over het netto resultaat uit te keren aan haar aandeelhouders.

Met bijna 700 medewerkers is DNWG zeer goed in staat haar klanten en stakeholders in Zeeland en daar buiten te faciliteren. DNWG zorgt voor hoogwaardige werkgelegenheid in Zeeland en ondersteunt de provincie en gemeentes op het gebied van de energietransitie en andere ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Enduris zorgt voor een efficiënt transport van elektriciteit en gas over haar transportnetten, waarbij zij er naar streeft de duur van storingen ruim onder het landelijk gemiddelde te houden.

Veiligheid en vakmanschap staan hoog in het vaandel. Een goede en persoonlijke service aan onze klanten staat voorop. DNWG werkt ook de komende jaren verder aan de veiligheid en betrouwbaarheid van de Zeeuwse netten die aan haar zijn toevertrouwd.

DNWG is een niet weg te denken zekerheid in Zeeland.

Goes, november 2016



2. Budget 2017

2.1 DELTA Netwerkgroep

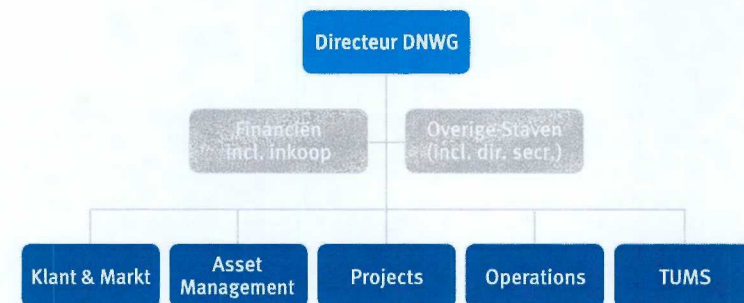
DELTA Netwerkgroep (DNWG) is de naam van de organisatie die bestaat uit de lokale netbeheerder genaamd Enduris B.V. als ook de serviceprovider DELTA Infra B.V. Binnen DELTA Netwerkgroep Staff B.V. is het personeel geïmponeerd dat wordt gedetacheerd aan Enduris en/of DELTA Infra en/of Tesla.

Enduris B.V. is de netbeheerder in de provincie Zeeland. Enduris zorgt voor de aanleg, het onderhoud en de ontwikkeling van de Zeeuwse gas- en elektriciteitsnetten.

DELTA Infra B.V. is de serviceprovider die zorgt voor de dienstverlening op het gebied van technische infrastructuur (electriciteit, gas, water en data): van ontwerp en engineering tot aanleg, beheer en onderhoud. Daarnaast levert DELTA Infra diensten op het gebied van meettechniek.

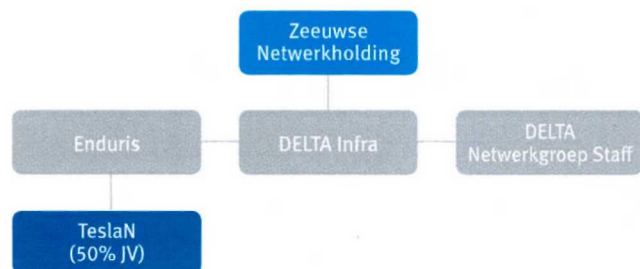
2.2 Organisatie

De operationele organisatiestructuur (praktische aansturing) is hieronder weergegeven waarbij er sprake is van 5 primaire bedrijfsonderdelen en een centrale ondersteunende staf die voor de gehele organisatie werkt.



De keuze voor deze organisatiestructuur is gebaseerd op de belangrijkste ketenprocessen van de groep. Zo is in de horizontale lijn Asset Management – Projects – Operations de lijn 'planvorming – (net)ontwerp – realisatie – onderhoud en beheer' terug te vinden. De specifieke activiteiten van Total Utility Metering Services (TUMS) (met name meetdiensten en onderhoud/beheer wkk's en windmolens) zijn op basis van de beperkte ketenrelatie met de andere onderdelen geconcentreerd en separaat ondergebracht. Binnen Klant & Markt zijn vergelijkbare klantcontactprocessen (inclusief de bijbehorende administratieve onderdelen) rondom vooral aansluitingen en beheer van registers en klantdata geplaatst.

De *juridische structuur* van de netwerkgroep wijkt nadrukkelijk af van de operationele structuur. Dit hangt samen met de bijzondere positie van de netbeheerder en de hieraan gerelateerde strikte wetgeving.



- Zeeuwse Netwerkhouding (ZNH) N.V.: ZNH is de holding van DELTA Netwerkgroep.
- Enduris B.V.: Enduris is de netbeheerder binnen de netwerkgroep. Enduris geeft uitvoering aan haar wettelijke taken. DELTA Infra verricht namens Enduris operationele werkzaamheden aan de elektriciteits- en gasnetten.
- DELTA Infra B.V.: DELTA Infra is de service provider binnen de netwerkgroep. DELTA Infra verricht op commerciële basis infrastructureel gerelateerde diensten voor met name beheerders van netten.
- DELTA Netwerkgroep Staff B.V.: het personeel van DELTA Netwerkgroep is in dienst van DELTA Netwerkgroep Staff B.V. Vanuit deze B.V. worden zij gedetacheerd naar Enduris en/of naar DELTA Infra en/of TeslaN.
- TeslaN B.V.: in 2015 is de Joint Venture TeslaN opgericht. TeslaN is een 50% deelneming van Enduris en TenneT. Binnen TeslaN worden de beheer- en onderhoudswerkzaamheden op de gedeelde stations van Enduris en TenneT uitgevoerd.

2.3 Algemene toelichting bij samenstelling en inhoud

DELTA Netwerkgroep staat voor een jaar met zeer grote uitdagingen. Zowel de externe als ook de interne omgeving is volop in beweging, waarbij met name het splitsingsdossier tot grote veranderingen in de organisatie zal leiden.

Het allesoverheersende thema voor het komende jaar is de splitsing van DELTA N.V. en de daaruit volgende verzelfstandiging van de netwerkgroep. DELTA dient op 1 juli 2017 zijn netwerkgroep af te scheiden.

In dit nieuwe ondernemingsplan wordt uitgegaan van een gesplitste situatie, waarbij DNWG rechtstreeks onder de huidige aandeelhouders van DELTA is gepositioneerd.

In de afgelopen maanden is nagedacht over de nieuwe structuren waarin DNWG de komende jaren verder gaat. Het lijkt handig om onder één holding een tweetal werkmatschappijen te positioneren. Of daarmee kan worden volstaan dient de komende periode onderzocht te worden. Een visie op de twee bedrijven als het gaat om gezamenlijke processen, systemen en data dient verder ontwikkeld te worden. Hoe wordt er voor gezorgd dat de gekozen ICT oplossingen werkbaar en betaalbaar blijven?

Enduris en DELTA Infra zijn bekende namen in de Zeeuwse maatschappij. De Zeeuwse omgeving moet nog beter begrijpen waar beide bedrijven voor staan: Enduris als de netbeheerder van elektriciteits- en gasnetwerken in Zeeland en DELTA Infra als de serviceprovider voor Enduris, maar ook voor andere grote netbeheerders als Evides (water) en TenneT (hoogspanning). Daarnaast vervult TeslaN de rol van serviceprovider voor zowel Enduris als TenneT op het gebied van hoogspanning en complexe middenspanning in Zeeland.

De komende jaren zal met name DELTA Infra zich verder moeten versterken in de markt die zij bedient. Nagedacht moet worden of een strategische groei van DELTA Infra voordelig is voor de gehele groep. Een grondige analyse zal moeten plaatsvinden in het komende jaar.

Bij een zelfstandig bedrijf hoort een formele besturing. De nieuwe aandeelhouders zullen door (formele en informele) aandeelhoudervergaderingen de koers van het bedrijf willen volgen en beïnvloeden. Veel tijd van de directie en het managementteam zal dan ook in de toekomst gaan naar het versterken van de relatie met deze aandeelhouders.

Het lijkt logisch om de governance structuur aan te passen. Zoals eerder geschreven, lijkt het formeren van één holding met twee werkmatschappijen de meest logische stap. Een fusie tussen ZNH N.V. en DELTA Netwerkgroep Staff B.V. is een mogelijkheid, welke verder onderzocht zal worden door de afdeling Juridische Zaken samen met Fiscale Zaken en HR. Zeker is dat een formelere scheidslijn tussen Enduris en DELTA Infra inclusief een formele besturing gerealiseerd zal gaan worden.

Duidelijk is ook dat de Raad van Commissarissen niet meer alleen toezicht zal gaan houden op de netbeheerder Enduris, maar op het gehele bedrijf. De Raad van Commissarissen zal dan ook op holding niveau worden gepositioneerd.

Een gevolg van de splitsing is dat de werkzaamheden die op dit moment nog worden uitgevoerd door DELTA of DELTA Energie & Multimedia (E&M) in de vorm van DVO's zullen aflopen. De werkzaamheden zullen in de loop van 2017 door DNWG zelf worden uitgevoerd. Het gevolg hiervan is dat ongeveer 25 FTE DNWG zullen versterken. Daarentegen neemt de business unit Retail (onderdeel van E&M) de werknemers over van DNWG die 100% van hun werkzaamheden uitvoerden voor deze business unit. Dit betreft ongeveer 12 FTE.

2.4 Externe invloeden

DNWG wordt uiteraard beïnvloed door diverse externe ontwikkelingen. Een netbeheerder wordt verondersteld een faciliterende rol te spelen in de energietransitie die op dit moment volop bezig is.

Energietransitie

De energietransitie is in volle gang en de groei van duurzame energie wordt steeds meer merkbaar. Wind op zee is sterk in ontwikkeling en initiatieven voor grootschalige zonneparken worden in gang gezet. De in gebruik name van zonnepanelen bij consumenten zet door en elektrisch vervoer groeit langzaam maar gestaag. Ook neemt de elektrificatie van ruimteverwarming (warmtepompen) steeds verder toe. Daarnaast blijft de energiebesparing in alle sectoren doorzetten. Ondanks dat al langere tijd wordt aangegeven dat het gasverbruik door huishoudens zal verminderen, zien we nog steeds een (beperkte) groei van het gasnetwerk. Wel moet worden nagedacht over de verdere toekomst, want woonwijken zonder gasaansluitingen worden meer en meer realiteit. Overheidsbeleid speelt bij tal van deze ontwikkelingen een belangrijke rol. Denk hierbij aan saldering en stimulering van grootschalige duurzame energieopwekking en maatregelen ter bevordering van energiebesparing. Dit overheidsbeleid brengt echter wel een grote mate van onzekerheid (continuïteit) met zich mee voor de rol van de netbeheerder en voor de tariefregulering die op de netbeheerder van toepassing is. Naast de geschatte ontwikkelingen kan ook worden gedacht aan technologische ontwikkelingen zoals DC (direct current = gelijkspanning), groen gas, het rijden op waterstof en de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde opslagmogelijkheden. Daarnaast vinden vele ontwikkelingen plaats op het gebied van wet- en regelgeving, informatiebehoefte etc.

Door de vele ontwikkelingen en onzekerheden is het zeer moeilijk om de toekomstige functionaliteiten en prestaties van het energiesysteem in te schatten. Het is dan ook belangrijk dat DNWG hier op inspeelt door om te leren gaan met onzekerheden en door steeds rekening te houden met maatschappelijke ontwikkelingen en wensen. Dit kan door onzekerheden (deels) weg te werken door middel van kennis en inzicht te vergaren, de (extern) ontwikkelingen/ trends te volgen en het doen van onderzoek via onder andere proeftuinen. Om de resterende en intrinsieke onvoorspelbaarheid te bekampen, speelt flexibiliteit een belangrijke rol.

Flexibiliteit heeft twee facetten: veelzijdigheid en wendbaarheid. Veelzijdigheid betekent in de eerste plaats het bedenken van mogelijke scenario's die zich kunnen voordoen en het verzinnen wat deze scenario's veronderstellen voor strategische beslissingen en in het bijzonder voor het creëren van strategische opties. Deze strategische opties creëren speelruimte naar de toekomst toe, omdat zij het gebied van mogelijke beslissingen en gedrag in de toekomst verbreden. Denken in scenario's en

strategische opties bereidt DNWG voor op een reeks van mogelijke, plausibele toekomst en vermijden dat er slechts één toekomst wordt uitwerkt.

De wendbaarheid gaat in op de aspecten hoe snel en tegen welke middelen DNWG de koers kan wijzigen (de strategische opties ook daadwerkelijk in de praktijk kan brengen). Bij het aanbrengen van flexibiliteit in de organisatie kan men onderscheid maken naar:

- Organisatorische flexibiliteit: inrichting van processen, informatie, kennis, middelen, etc.
- Technische flexibiliteit: netontwerp, assets, ICT-systemen, dataverkeer, etc.

Het is voor DNWG belangrijk om voldoende flexibiliteit in zowel de organisatie zelf als in de techniek in te 'bouwen' om de toekomst te garanderen en marktspelers te faciliteren. Dit wordt versterkt door de aard van hernieuwbare energie uit onder andere zon en wind. Dit zijn (sterk) fluctuerende energiebronnen, er zijn dan ook aanpassingen nodig om in de toekomst vraag en aanbod van energie altijd en overal met elkaar in evenwicht te brengen, ook wanneer vraag én aanbod sterk fluctueren. Flexibiliteit is dan ook een kernbegrip van de toekomstige energievoorziening. Het begrip flexibiliteit staat hier voor het vermogen van marktpartijen om zo snel als nodig in te spelen op fluctuaties in aanbod en/of vraag naar energie. De transitie naar een toekomstbestendig energiesysteem gaat dan ook over de benodigde aanpassingen aan het totale systeem als gevolg van de gewijzigde en nieuwe uitgangspunten.

Voor het creëren van oplossingen ten aanzien van de energietransitie zal door betrokkenen al snel naar de netwerkbedrijven worden gekeken. Hierdoor zal de netwerkgroep haar Zeeuwse basis kunnen verstevigen en uitbreiden wat op termijn tot een verdere verstrengeling van aandeelhouders en bedrijf kan leiden. Het is dan ook belangrijk dat Enduris over voldoende kennis beschikt en de rol van facilitator blijft spelen. De uitdaging is om zulke goede relaties met de regionale en landelijke stakeholders te onderhouden, en daarin ook te investeren, dat een balans tussen halen en brengen wordt gecreëerd. Dat is de meest effectieve en efficiënte wijze van gereguleerde en niet-gereguleerde business development.

Circulaire economie

De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde vernietiging te minimaliseren. Anders dan in het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen veelal worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd. Het circulaire systeem kent twee kringlopen van materialen. Een biologische kringloop, waarin reststoffen na gebruik veilig terugvloeien in de natuur. En een technische kringloop, waarvoor product(onderdelen) zo zijn ontworpen en vermarkt dat deze op kwalitatief hoogwaardig niveau opnieuw gebruikt kunnen worden. Hierdoor blijft de economische waarde zoveel mogelijk behouden. Het systeem is dus ecologisch en economisch gezien 'restaurantief'. Een circulaire economie vereist (en leidt tot) meer ketensamenwerking, innovatie, minder grondstoffenverbruik en minder afval. Het is belangrijk dat DNWG de ontwikkelingen rondom de circulaire economie ondersteunt.

Wet- en regelgeving

Het Europese en Nederlandse wettelijke en regulatoire kader kent beperkingen voor DNWG, maar ook mogelijkheden om haar rol als netwerkgroep, netbeheerder en facilitator van de transitie opnieuw te definiëren. DNWG zal zowel lokaal met haar aandeelhouders en stakeholders als landelijk in Netbeheer Nederland verband de maatschappelijke dialoog voeren over de rol die zij kan spelen.

2.5 Interne ontwikkelingen

Intern spelen binnen DNWG grote ICT uitdagingen. Binnen het onderdeel Klant en Markt zal het traject KANS eind 2016 gereed zijn. KANS gaat over een nieuw facturatiesysteem. Binnen de Business unit Operations is gestart met de uitrol van MOTO 2.0 wat grote voordelen voor de operatie in de vorm van verdere efficiëntie moet opleveren. Al deze (ICT) ontwikkelingen leiden tot een groot beslag op financiën en personeel.

De ambitie moet bestaan om de ontwikkelingen in de markt te kunnen blijven volgen. Dit kan grote consequenties hebben voor toekomstige investeringen in bijvoorbeeld ICT. Vernieuwingen kunnen echter leiden tot efficiëntie en daarmee tot verdere kostenbesparingen.

Klanttevredenheid is een blijvende pijler onder de dienstverlening. 'Customer intimacy' is het kernwoord in de relatie met klanten. De klanttevredenheidsonderzoeken die DNWG houdt bij haar klanten en opdrachtgevers moeten een standaard onderdeel van de dienstverlening blijven.

Het komende jaar zal DNWG ook weer vol inzetten op het verbeteren van de veiligheid. DNWG is op de goede weg. Vanuit de toezichhouders worden echter continu verbeterpunten aangedragen waar verder van geleerd kan worden.

2.6 Visie, missie en strategische doelstellingen

De strategische doelstellingen geven de benodigde sturing aan de organisatie voor de komende jaren. DNWG dient in te spelen op commerciële mogelijkheden en dient de vakkennis van haar medewerkers en de goede naam van het bedrijf in Zeeland te benutten. Anderzijds moet er worden geïnvesteerd in medewerkers, waarbij tegelijkertijd kostenbeheersing een centraal thema blijft.

Missie

De Zeeuwse DELTA Netwerkgroep zorgt voor een optimale werking van de aan haar toevertrouwde infrastructuren.

Visie

DELTA Netwerkgroep zorgt voor een effectieve en efficiënte dienstverlening aan klanten. Dat doen we door samenwerking. Onze Multi-Utility aanpak helpt daarbij. We willen een bijdrage leveren aan lokale initiatieven op het gebied van duurzame energie. We hebben veiligheid en vakmanschap hoog in het vaandel staan. We zijn een open organisatie, gericht op leren en groeien.

Belangrijk in de DELTA Netwerkgroep is het behoud van de multi-utility benadering, hierdoor kan zij haar relatieve schaalnadeel versus grotere geïntegreerde netbeheerders compenseren. Dit is noodzakelijk voor de concurrentiepositie (qua efficiëntie) van Enduris.

Om de missie en visie van de DELTA Netwerkgroep met succes na te kunnen streven is een aantal lange termijn doelstellingen gedefinieerd, welke ook antwoord geven op de kansen/sterktes en bedreigingen/zwaktes die vanuit de SWOT-analyse naar voren zijn gekomen:

1. DNWG zorgt voor een veilige en gezonde werkomgeving voor zijn medewerkers en derden en garandeert veilige netten voor mens en omgeving. Zij streeft naar een brede, proactieve veiligheidscultuur;
2. DNWG bewaakt de (toekomstige) prestaties, condities en risico's van de aan haar toevertrouwde netwerken;
3. DNWG realiseert een rendement voor de gereguleerde activiteiten dat beter is dan of gelijk is aan het marktgemiddelde. Daarnaast is het dekingsresultaat op de niet-gereguleerde omzet positief;
4. DNWG staat bekend als een aantrekkelijke werkgever waar medewerkers met trots en plezier werken; zij draagt bij aan hoogwaardige werkgelegenheid en onderwijs in Zeeland;
5. DNWG streeft naar een cultuur van continue verbeteren (ketengericht);
6. DNWG streeft een hoge klanttevredenheid na, waarbij zij haar niet-gereguleerde omzet jaarlijks met 5% (autonoom) laat groeien.

2.7 Geconsolideerde Winst- en verliesrekening

Algemeen

Bij het opstellen van het ondernemingsplan van DNWG zijn de uitgangspunten zoals opgenomen in het splitsingsplan overgenomen. Dit splitsingsplan is in september 2016 door de ACM goedgekeurd en is de basis waarop DNWG zal worden afgesplitst van DELTA. In dit splitsingsplan is een extra uitkering van Enduris aan DELTA opgenomen. Dat is ook in dit ondernemingsplan verwerkt, waarbij een gedeelte in de vorm van een betaling voor een over te nemen belastinglatentie zal plaatsvinden.

De resultaten van DNWG zijn de komende jaren met name afhankelijk van het nieuwe methodebesluit voor de netbeheerders zoals de ACM in de herfst van 2016 zal vaststellen. Dit ondernemingsplan is toegerekend met het laatste concept methodebesluit van de ACM. In dit methodebesluit heeft de ACM de maximale omzet van de verschillende netbeheerders (en dus ook Enduris) vastgesteld. Volgens dit besluit zal de omzet de komende jaren iets mogen groeien. Wel wordt in 2017 een éénmalige nacalculatie over vorige jaren verwerkt, waardoor de omzet voor het jaar 2017 lager is.

De kasstroom staat onder druk in 2017 door het te betalen extra dividend aan de aandeelhouder per splitsingsdatum (1 juli 2017) in combinatie met de te betalen precariobelastingen en de uitgaven voor de grootschalige aanbidding van slimme meters. Vanaf 2018 mag de precario echter worden verrekend in de tarieven en zal de kasstroomontwikkeling zich stabiliseren.

Enduris heeft zich in 2016 geherfinancierd. Echter, vanaf het moment van splitsing zal de werkkapitaal-faciliteit die zij had bij DELTA komen te vervallen. Hierop is ingespeeld door een werkkapitaal-faciliteit aan te trekken bij de Rabobank.

Winst- en verliesrekening

Winst- en verliesrekening DNWG (in € mln.)

	OP 2017	OP 2018	OP 2019	OP 2020	OP 2021
Omzet	147,7	157,7	161,6	163,1	164,6
Inkoopwaarde van de omzet*	-22,7	-22,6	-22,9	-23,3	-23,7
Bruto marge	125,0	135,1	138,7	139,8	140,9
Afschrijvingskosten	-26,2	-27,8	-25,6	-27,6	-27,7
Netto bedrijfslasten (excl. afschrijvingskosten)	-75,8	-82,8	-84,4	-86,1	-87,7
Operationeel resultaat	23,0	24,5	27,7	26,1	25,5
Resultaat deelneming	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Financiële baten en lasten	-4,2	-4,6	-3,7	-3,2	-3,2
Resultaat voor belasting	19,4	20,5	24,6	23,5	22,9
Vennootschapsbelasting	-4,8	-4,9	-6,0	-5,7	-5,6
Netto resultaat	14,6	15,6	18,6	17,8	17,3

* Inclusief overige bedrijfsopbrengsten

Omzet en bruto marge

De externe omzet van DNWG bestaat enerzijds uit de omzet die Enduris mag innen bij haar klanten (de zogenaamde gereguleerde omzet) en anderzijds de omzet van DELTA Infra.

De gereguleerde omzet (in 2017: € 103 mln.) wordt gebaseerd op de voorschriften van de toezichthouder ACM. Zij stelt de tarieven die Enduris in rekening mag brengen bij haar afnemers vast. Vanaf 2017 start een nieuwe reguleringsperiode welke tot het jaar 2021 zal duren. Vanaf het jaar 2018 mag Enduris de precariobelastingen die zij betaalt (ongeveer € 7 mln. per jaar), gaan innen bij haar klanten. Hierdoor stijgt de omzet in de jaren 2018-2021. Voor het jaar 2017 heeft de ACM een nacalculatie vastgesteld, waardoor de omzet in het jaar 2017 bijna gelijk is aan de omzet in 2016.

De omzet van DELTA Infra (in 2017: € 44 mln.) bestaat uit de werkzaamheden die worden uitgevoerd voor externe klanten zoals Evides, TenneT, Stedin en andere grote (industriële) klanten. De werkzaamheden die DELTA Infra uitvoert voor Enduris worden intern verrekend en zijn niet zichtbaar in de winst- en verliesrekening van DNWG.

De inkoopwaarde van de omzet wordt bij Enduris bepaald door enerzijds de inkoop bij TenneT (met name inkoop op het hoogspanningsnet) en anderzijds door de inkoop van netverliezen. Netverliezen ontstaan door het transport van elektriciteit en dienen door de netbeheerder te worden bekostigd.

De inkoopwaarde van de omzet wordt bij DELTA Infra bepaald door de kosten van de werkzaamheden van de aannemerij, materialen maar ook de eigen uren van de medewerkers die worden geschreven op de werkzaamheden die DELTA Infra uitvoert voor haar opdrachtgevers.

Afschrijvingen

De afschrijvingen worden met name veroorzaakt door de afschrijvingen op de elektriciteits- en gasnetten die Enduris in eigendom heeft. Tevens wordt jaarlijks een bedrag afgeschreven op de software die DNWG in eigendom heeft. De elektriciteits- en gasnetten worden in het algemeen in 40 jaar afgeschreven, de software in 5 jaar.

Netto bedrijfslasten

Bij de netto bedrijfslasten wordt onderscheid gemaakt in personeelskosten, inleenpersoneel, materialen en overige bedrijfslasten.

Netto bedrijfslasten (in € mln.)	OP 2017	OP 2018	OP 2019	OP 2020	OP 2021
Personeelskosten	50,5	51,5	52,6	53,6	54,7
Inleenpersoneel	5,5	5,6	5,5	5,9	6,0
Materialen	1,8	1,8	1,9	1,9	2,0
Overige diensten van derden	17,9	23,8	24,4	24,7	25,1
Totaal netto bedrijfslasten	75,8	82,8	84,4	86,1	87,7

De personeelskosten bedragen ongeveer EUR 50 mln. en bestaan uit salarissen, sociale lasten, opleidingskosten en reis- en verblijfskosten. Het aantal fte stijgt van 652 FTE (ondernemingsplan 2016) naar 666 FTE in het ondernemingsplan 2017. In het ondernemingsplan is rekening gehouden met de personeelsleden die overkomen vanuit DELTA. Tot en met 2016 werden door DELTA werkzaamheden uitgevoerd voor DNWG onder zogenaamde dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Deze DVO's vervallen eind 2016, waardoor DNWG de werkzaamheden in eigen beheer gaat uitvoeren. De personeelsleden die onder deze DVO's werkten voor DNWG komen daarmee over. Als gevolg van de verkoop van de BU Retail door DELTA, heeft Retail de medewerkers die 100% van hun werkzaamheden uitvoerden voor deze afdeling, overgenomen. Dit bedraagt ongeveer 12 FTE. De personeelskosten stijgen gedurende de verdere planperiode licht doordat rekening is gehouden met cao stijgingen.

De kosten voor inleenpersoneel blijven in de planperiode redelijk stabiel op ongeveer € 5,5 mln. DNWG heeft relatief veel inleners in dienst door het hanteren van een flexibele schil bij de uitvoering. Dit is met name zichtbaar op de afdeling ICT. Tevens heeft DNWG last van het gebrek aan technisch personeel waardoor een beroep moet worden gedaan op ZZP'ers.

De kosten voor materialen betreffen uitgaven voor kleding, gereedschappen, etc. Tevens worden de kosten voor elektriciteit, gas en water voor huisvesting hier verantwoord.

In de overige diensten van derden zijn kosten opgenomen voor ICT (niet zijnde inleners en eigen personeel), leaseauto's, verzekeringen en overige kosten. In het OP 2018 is een stijging te zien in de overige diensten van derden doordat de precariobelastingen vanaf 2018 verrekenbaar worden in de tarieven. Vanaf dat moment worden deze belastingen (ongeveer € 7 mln.) meegenomen in de kosten. In de jaren dat deze niet verrekenbaar konden worden, werden deze opgenomen op de balans.

De kosten voor leaseauto's bedragen ongeveer € 2,5 mln. Met name de Business Unit Operations maakt gebruik van leaseauto's. DNWG heeft ongeveer 120 bedrijfsauto's.

De ICT kosten voor DNWG zijn fors en bedragen ongeveer € 8 mln. Veel kosten hebben betrekking op kantoorautomatisering, maar de netbeheerder maakt ook gebruik van veel geautomatiseerde systemen wat leidt tot hoge kosten.

De kosten voor huisvesting bedragen het komende jaar € 1,5 mln. DNWG is gehuisvest in Goes en heeft in 2016 de beschikking over een tweetal (kantoor)panden. Tevens beschikt DNWG over diverse steunpunten in de provincie. De wens is om vanaf 2017 alle kantooractiviteiten te huisvesten in één pand.

Onder de overige kosten worden zaken als verzekeringen, advieskosten, etc. verantwoord.

Resultaat minderheidsdeelnemingen

Het resultaat uit minderheidsdeelnemingen bestaat uit de deelnemingen ZEBRA Gasnetwerk B.V. (33,3%) en EDSN.

Financiële baten en lasten

De financiële lasten zijn een gevolg van de externe leningen die Enduris heeft aangetrokken. In 2016 heeft Enduris een gedeelte van haar portefeuille vernieuwd. Een bedrag van € 60 mln. is gefinancierd. Deze nieuwe leningen zorgen voor lagere financiële lasten als gevolg van de lagere rentestanden.

Vennootschapsbelasting

Bij het bepalen van de vennootschapsbelasting is rekening gehouden met de belastinglatentie die wordt overgenomen van DELTA. Hierdoor zal de komende jaren de uitgaande kasstroom voor de vennootschapsbelasting lager worden.

2.8 Balans

in € mln.	OP 2017	OP 2018	OP 2019	OP 2020	OP 2021
IVA	21,2	20,1	18,7	17,1	15,9
MVA	503,4	521,9	541,4	560,1	570,7
FVA	14,0	11,6	9,2	6,8	6,8
Totaal vaste activa	538,6	553,6	569,3	584,0	593,4
Vlottende activa	42,3	43,3	44,1	44,7	44,8
Liquide middelen	16,8	17,7	31,3	27,1	28,5
Balans totaal	597,8	614,7	644,7	655,8	666,7
Eigen vermogen	232,6	240,7	251,9	260,7	269,5
Voorzieningen	4,7	3,9	3,9	3,9	3,9
Langlopende leningen O/G	199,7	199,8	239,2	239,4	239,5
Vooruitontvangen omzet	74,2	78,4	81,7	84,9	87,9
Vlottende passiva	51,7	52,6	53,8	53,7	54,0
Bankkrediet	34,9	39,3	14,2	13,2	11,9
Balans totaal	597,8	614,7	644,7	655,8	666,7

De immateriële vaste activa (IVA) bestaat uit de software die DNWG heeft aangeschaft voor haar bedrijfsprocessen. Voor een verdere specificatie van nieuwe investeringen wordt verwezen naar paragraaf 2.10.

Onder materiële vaste activa (MVA) wordt de waarde van de gas- en elektriciteitsnetten van Enduris getoond. Tevens zijn de gebouwen van DNWG hier opgenomen. De waarde van de materiële vaste activa van DNWG laat een stijgende lijn zien aangezien de investeringen groter zijn dan de jaarlijkse afschrijvingen. Dit wordt veroorzaakt door de langere technische levensduur van deze activa dan de economische levensduur. Voor een verdere specificatie van nieuwe investeringen wordt verwezen naar paragraaf 2.10.

De financiële vaste activa (FVA) is het belang van 33,3% wat Enduris bezit in ZEBRA Gasnetwerk B.V., de beheerder van de hoofdtransportleiding voor hoogcalorisch gas van Zelzate naar Moerdijk. Verder betreft deze post een belang van 2,47% in EDSN.

Tevens is in het ondernemingsplan rekening gehouden met het overnemen van een belastinglatentie van DELTA (€ 7,9 mln.). In het splitsingsplan is nog rekening gehouden met een belastinglatentie van € 11,3 mln. Doordat de latentie later in de tijd wordt overgenomen, is de waarde gedaald naar € 7,9 mln.

Onder vlottende activa zijn de debiteuren (€ 17 mln.), voorraden (€ 9 mln.) en overige vorderingen (€ 15 mln.) opgenomen. De post voorraden bestaat uit onderhanden werk doordat DELTA Infra projecten uitvoert voor derden (Evides, TenneT) en magazijnvoorraden.

Het eigen vermogen groeit in de jaren 2018 - 2021 doordat de helft van het netto resultaat van Enduris wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het restant wordt toegevoegd aan de algemene reserves. In het plan is rekening gehouden met een additionele dividenduitkering in 2017 van ongeveer € 32 mln.

De voorzieningen zijn met name personeel gerelateerde voorzieningen zoals een voorziening voor jubilea en een voorziening voor 'uitkering bij pensionering'.

Als gevolg van de extra dividenduitkering in 2017 en de negatieve kasstromen wordt er additionele financiering aangetrokken in 2017 en 2019. Eind 2016 heeft Enduris een leningenportefeuille van € 150 mln.

De relatief grote toename van de post vooruit ontvangen omzet wordt veroorzaakt doordat volgens IFRS de bijdrage derden bij investeringen met ingang van 1 januari 2009 onder de vooruit ontvangen omzet dient te worden verantwoord.

Onder vlottende passiva zijn de crediteuren (€ 20 mln.), te betalen belastingen en sociale lasten (€ 12 mln.) en overige schulden (€ 19 mln.) opgenomen. Voor de crediteuren is uitgegaan van een betalingstermijn van 30 dagen. Voor de overige schulden die geen betrekking hebben op de rentebetalingen is uitgegaan van het verwachte niveau ultimo 2015.

Kortlopende leningen worden opgenomen onder de post bankkrediet.

2.9 Kasstroom

Verkort kasstroomoverzicht DNWG (in € mln.)	OP 2017	OP 2018	OP 2019	OP 2020	OP 2021
Operationeel resultaat	23,0	24,5	27,7	26,1	25,4
Afschrijvingskosten	26,2	27,8	26,6	27,6	27,7
Correctie vooruitontvangen omzet	7,3	4,2	3,3	3,2	3,0
Kasstroom vlottende activa en passiva	-0,2	-0,7	-0,2	2,3	0,0
Kasstroom uit voorzieningen	-3,3	-0,7	-	-	-
Kasstroom financiële baten en lasten*	-3,8	-4,0	-3,5	-2,9	-2,6
Vennootschapsbelasting	-10,1	-2,4	-2,7	-6,0	-5,7
Kasstroom uit operationele activiteiten	39,1	48,7	51,2	50,3	47,8
Kasstroom uit investeringsactiviteiten (incl. FVA)	-54,2	-45,0	-44,6	-44,6	-37,0
Vrije kasstroom (voor dividenduitkering)	-15,1	3,7	6,6	5,7	10,8
Dividenduitkering	-42,0	-7,4	-7,4	-8,9	-8,4
Vrije kasstroom (na dividenduitkering)	-57,1	-3,7	-0,8	-3,2	2,4
Mutaties bankkrediet/TRC	40,3	4,5	-25,0	-1,1	-1,2
Mutaties langlopende verplichtingen	33,0	0,1	39,5	0,1	0,1
Kasstroom uit financiering	73,3	4,6	14,5	-1,0	-1,1
Ontwikkeling kasstroom	16,2	0,9	13,7	-4,2	1,3

* Inclusief dividend deelnemingen

De vrije kasstroom (na dividend) in het jaar 2017 is negatief door het opnemen van een extra dividenduitkering van ongeveer € 33 mln. aan DELTA. Tevens wordt in 2017 nog rekening gehouden met het voorfinancieren van de precariobelastingen, welke vanaf 2018 in de tarieven naar de klanten van Enduris verrekend mag worden. Tot slot loopt de grootschalige aanbidding van de slimme meters door tot en met 2020.

In alle jaren is rekening gehouden met een dividend uitkering van Enduris aan de aandeelhouder(s) van 50% van het netto resultaat.

Door het aflopen van het slimme meters project in 2020, zal vanaf 2021 de kasstroom na dividenduitkering weer licht positief worden.

De negatieve vrije kasstromen worden gefinancierd door het aantrekken van nieuwe langlopende leningen en/of bankkrediet.

2.10 Geconsolideerd Investeringsoverzicht

Investerings (in € mln.)	OP 2017	OP 2018	OP 2019	OP 2020	OP 2021
Bruto investeringen gas Enduris	10,9	10,8	10,8	10,8	10,8
Bruto investeringen elektriciteit Enduris	24,7	24,5	24,3	24,3	24,3
Bruto investeringen slimme meters Enduris	7,7	7,6	7,7	7,7	0,0
Bruto investeringen nieuwbouw	4,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Bruto investeringen overig DELTA Infra	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
Subtotaal bruto investeringen MVA	48,5	43,2	43,0	43,0	35,3
Bruto investeringen IVA Enduris	3,2	1,7	1,7	1,7	1,7
Bruto investeringen IVA DELTA Infra	2,4	0,3	0,0	0,0	0,0
Totaal bruto investeringen (MVA + IVA)	54,0	45,2	44,7	44,7	37,0
Vooruitontvangen omzet (bijdrage derden)	9,4	6,6	5,8	5,8	5,8
Totaal netto investeringen	44,6	38,7	38,9	38,9	31,2

Materiële & immateriële vaste activa

Als onderdeel van de ondernemingsplancyclus wordt jaarlijks door de afdeling Asset Management (AM) binnen DNWG een gedetailleerd investeringsplan opgesteld met een horizon van drie jaar.

De afhankelijkheid van klanten en de grote mate van onzekerheid bij nieuw te realiseren aansluitingen maakt het plannen niet eenvoudig. Zo zijn vaak de capaciteitsknelpunten in het net afhankelijk van deze aansluitingen, wat ertoe kan leiden dat projecten naar volgende jaren verschuiven, dan wel komen te vervallen. Daarnaast kan het voorkomen dat - in enig jaar - nieuwe projecten geïnitieerd en uitgevoerd moeten worden die niet eerder gepland zijn.

2.11 Kerncijfers

2.11.1 Financiële kerncijfers

De financiële ontwikkelingen laten zich als volgt samenvatten:

(in € mln.)	OP 2017	OP 2018	OP 2019	OP 2020	OP 2021
Omzet	147,7	157,7	161,6	163,1	164,6
Bruto marge	125,0	135,1	138,7	139,8	140,9
EBITDA	49,2	52,3	54,3	53,7	53,2
Operationeel resultaat (EBIT)	23,0	24,5	27,7	26,1	25,5
Netto resultaat	14,6	15,6	18,6	17,8	17,3
Balans totaal	597,8	614,7	644,7	655,8	666,7
Operationele kasstroom	39,1	48,7	51,2	50,3	47,8
Investeringskasstroom	(54,2)	(45,0)	(44,6)	(44,6)	(37,0)
Net Debt	217,8	221,4	222,1	225,5	222,9

2.11.2 Financiële ratio's

De ACM toetst jaarlijks of Enduris nog voldoet aan de ratio's conform het Besluit Financieel Beheer Netbeheerders. Als gevolg van de extra dividenduitkering bij splitsing zullen deze verslechteren, echter Enduris zal nog ruim voldoen aan deze ratio's.

Financiële ratio's	Norm BFNB	OP 2017	OP 2018	OP 2019	OP 2020	OP 2021
EBIT / rentekosten*	> 1,7	6,1	5,7	8,0	8,6	8,4
FFO (i) / rentekosten*	> 2,5	10,4	10,6	13,7	15,7	14,7
FFO (ii) / schuld*	> 11%	14,7%	15,9%	15,8%	15,8%	14,8%
Schuld / kapitalisatie*	< 60%	53,5%	53,2%	53,9%	52,9%	52,0%

* Ratio's conform het Besluit Financieel Beheer Netbeheerder



3. Financieringsplan 2017

Inleiding

Het financieringsplan 2017 is opgesteld op basis van het ondernemingsplan 2017-2021, welke bestaat uit het financieel plan 2017 en de prognose 2018-2021.

Doelstellingen

De doelstellingen van het financieringsbeleid zijn gericht op het behoud van voldoende toekomstige lange termijn funding, behoud van voldoende liquiditeit en liquiditeitsbuffer en het mitigeren van renterisico's.

Financieringsbeleid

Lange termijn investeringen dienen gefinancierd te worden met lange termijn funding en de korte termijn liquiditeitsbehoefte.

DNWG heeft een financieringsplan opgesteld. Dit plan geeft richting aan de activiteiten van de afdeling Treasury (binnen DNWG onderdeel van de afdeling Finance en Control). DNWG en Enduris sturen gericht op het in ruime mate voldoen aan de bancaire ratio's, welke zijn afgeleid vanuit het Besluit Financieel Beheer Netbeheerder. In de komende jaren ziet DNWG dat er ruim wordt voldaan aan alle ratio's. DNWG is in 2016 overgegaan naar een nieuwe huisbank. In 2017 zal aandacht nodig zijn om de interne financierslijnen met DELTA door te knippen en te vervangen met eigen (korte) financieringslijnen.



4. De belangrijkste risico's

Het managementteam van DNWG heeft recent een nieuwe Strategic Risk Assessment (SRA) uitgevoerd. De uitkomsten van de SRA zijn besproken met de directie van DNWG.

De belangrijkste risico's zijn (gecomprimeerd) de volgende:

- Gevolgen van verplichte afsplitsing van het netwerkbedrijf;
- Onveilig werken door onvoldoende kennis of onverantwoord gedrag;
- Onvoldoende goed geschoold (technisch) personeel beschikbaar;
- Onvoldoende ingaan op de wensen van stakeholders en klanten.

Deze risico's kunnen – ook na mitigerende maatregelen – niet alleen de realisatie van het budget, maar ook de resultaten van DNWG op de middellange- en langere termijn sterk beïnvloeden.



DELTA Netwerkgroep

A. Fokkerstraat 8 4462 ET Goes
Stationspark 28 4462 DZ Goes

Telefoon 0113 74 1100

www.DNWG.nl
info@DNWG.nl

DELTA N.V.

(m.i.v. 2017 'PZEM')

Financieel Plan 2017



Dit plan bevat de onderdelen:

DELTA Energy (Wholesale, inclusief 70% EPZ en 50% Sloecentrale)

Holding N.V.

Deelneming Evides

November 2016

FINANCIEEL PLAN 2017

Inhoud

1	Executive report	5
2	Financieel	7
2.1	Algemene toelichting bij samenstelling en inhoud	7
2.2	Ontwikkelingen	8
2.3	Geconsolideerde Winst-en-verliesrekening	10
2.4	Geconsolideerde Kasstroom	13
2.5	Geconsolideerd Investeringsoverzicht	14
2.6	Kerncijfers Financieel Plan 2017	15
2.6.1	Financiële kerncijfers / ratio's	15
2.6.2	FTE-overzicht eigen personeel en inleen (ultimo jaar)	16
3	Financieringsplan 2017	17
4	De belangrijkste risico's	21

1 Executive report

De aanpassing naar het nieuwe DELTA is in 2016 een feit geworden. Door de uitspraak van de Hoge Raad in 2015 dat Splitsing niet in strijd is Europese regelgeving en de daarop volgende bevestiging uit Den Haag dat de WON - en daarmee het Groepsverbod - gehandhaafd blijft, is duidelijk dat Splitsing onafwendbaar is geworden. Vóór 1 juli 2017 moet de uitplaatsing plaats hebben gevonden. De voorbereiding voor verkoop is in volle gang. Omdat DELTA Netwerkbedrijf in het eerste half jaar de Groep zal verlaten, het op dit moment onduidelijk is op welk moment dit exact zal plaatsvinden en het Netwerkbedrijf als zelfstandig bedrijf zijn diensten zal blijven verlenen, maken de cijfers van dit onderdeel geen deel meer uit van dit Plan. Deze plannen en cijfers worden aan de aandeelhouders gepresenteerd in een apart Plan.

Het verkoopproces van de Retailactiviteiten binnen de Groep is in gang gezet. Bij aanvang van het budgetjaar 2017 verwachten we dat het proces in de afrondende fase is, zodat ook de plannen en financials van onze consumentendivisie buiten dit Plan vallen.

In 2016 namen we afscheid van onze Business Development activiteiten. In Eneco hebben we hier eind oktober een goede nieuwe eigenaar gevonden van deze activiteiten met een positief vooruitzicht op behoud van werkgelegenheid in Zeeland.

Wat blijft binnen de Groep zijn de Wholesaleactiviteiten, bestaande uit de opwek-, trade- transport- en zakelijke verkoopactiviteiten. De belangrijkste centrales zijn ondergebracht in EPZ (70% belang in de kerncentrale), Sloecentrale/BMC Moerdijk (50%-belang) en de Elstacentrale (50% afnamecontract). Ondanks dat de centrales veilig, betrouwbaar en op een acceptabel kostprijsniveau produceren blijft de financiële opbrengst door de lage prijzen van energie sterk negatief. De opbrengsten uit de verkoop van de netwerkactiviteiten, Retail en Business Development, aangevuld met de aanwezige kasmiddelen zullen worden aangewend om de negatieve kasstroom te financieren in het budgetjaar en de jaren daaropvolgend. Ook geeft dit de financiële ruimte om verder invulling te geven aan de herstructurering van DELTA NV. De financiële resultaten hangen erg af van de prijsontwikkeling van gas, elektriciteit en CO₂. In dit Plan worden voor het budgetjaar forwardprijzen gehanteerd. Ten tijde van het opstellen van dit Plan is geen overeenstemming bereikt met de overheid over een solide oplossing voor EPZ. Het hebben van afdoende financiële reserves blijft daarom wezenlijk.

Omdat de handelsnaam DELTA bij verkoop meegaat met de commerciële retailactiviteiten krijgen de Wholesale-activiteiten hun oude 'PZEM'-naam terug. Hiermee geven we aan dat we aan onze traditionele, rotsvaste waarden vasthouden, en trots zijn op onze afkomst én toekomst als gedegen Zeeuwse energieproducent.

Voor de leesbaarheid is in dit plan nog de naam 'DELTA' gebruikt, zowel voor de N.V. waarin de Holdingactiviteiten zijn opgenomen, als in DELTA Energy, ter aanduiding van de overgebleven Wholesale-activiteiten en als directe aandeelhouder van Sloecentrale en EPZ.

In het afgelopen jaar is de DELTA organisatie op maat gemaakt voor de komende afbouw van de activiteiten. Zo zijn ondersteunende diensten afgebouwd en worden de Holdingfuncties teruggebracht in lijn met de nieuwe organisatie. Hierdoor hebben we afscheid genomen van een aanzienlijk aantal collega's. Ook in het aankomende budgetjaar 2017 zal dit zich voortzetten.

De positionering van Evides is ten tijde van het opmaken van het budget onderwerp van gesprek met de aandeelhouders. Gezien de onduidelijkheid gaan wij er van uit dat Evides in de Groep blijft. De prognose van Evides is gebaseerd op de actuele WACC's en is inclusief de ingevoerde vennootschapsbelasting op de commerciële wateractiviteiten van Evides.

Ten tijde van dit schrijven heeft S&P de rating van DELTA verlaagd van BBB naar BBB-, de laagste kredietwaardige rating. De verwachting is dat deze rating verder zal worden verlaagd naarmate er meer duidelijkheid ontstaat over de verkoop- en splitsingstrajecten. DELTA streeft er al geruime tijd naar om op het moment van de verdere verlaging onafhankelijk te zijn van de rating en daarmee van nieuwe kredietverschaffers.

Het arrest van 1 november jl. van het Gerechtshof Amsterdam geeft DELTA naar verwachting wat extra tijd om zich op deze periode te kunnen voorbereiden.

Voorliggend plan is ter goedkeuring aangeboden aan de Raad van Commissarissen en zal op 10 november a.s. worden behandeld in de vergadering van de Raad van Commissarissen.

Raad van Bestuur DELTA N.V.
November 2016

2 Financieel

2.1 Algemene toelichting bij samenstelling en inhoud

Dit Financieel Plan bevat de Wholesale activiteiten van DELTA N.V., de kosten van de holding organisatie en het resultaat van deelneming Evides. De Wholesale activiteiten worden uitgevoerd binnen DELTA Energy B.V. met alle betreffende dochtermaatschappijen.

Enkele specifieke aandachtspunten/uitgangspunten in dit Financieel Plan:

- De **S&P-rating van DELTA** zal wellicht in 2017 worden ingetrokken. Hierdoor zullen er zekerheden gesteld moeten worden. Deze zekerheden zijn niet in voorliggend plan verwerkt, omdat de hoogte hiervan sterk afhankelijk is van het moment van downgrade, het verdere verloop in de tijd en de keuzes die (per partij) worden gemaakt;
- Het financieel plan is gebaseerd op de **forward-prijzen voor 2017 per 15 september 2016**;
- Consolidatie heeft plaatsgevonden op basis van **partiële consolidatie** van de joint arrangements EPZ (70%) en Sloecentrale (50%);
- **Voorziening verlieslatende tollingcontracten Elsta en Gasflexportfolio**: in 2011 is een voorziening gevormd voor het verlieslatende tollingcontract Elsta; daarbij is rekening gehouden met de contante waarde van de verwachte negatieve bruto marge op het betreffende contract en de toekomstige (positieve) resultaten van de deelneming. Jaarlijks valt een deel uit de voorziening vrij ter neutralisatie van de gerealiseerde negatieve bruto marge; bovendien wordt voor Elsta het voorziene resultaat uit de deelneming geneutraliseerd. De voorziening voor Elsta loopt tot 30 september 2018, omdat DELTA zich op dat moment uit Elsta zal kunnen terugtrekken.
Daarnaast is medio 2015 de voorziening voor een bedrag van EUR 187,5 mln. opgehoogd voor de Gasflexportfolio. Ook voor deze verplichtingen valt jaarlijks een deel van de voorziening vrij ter neutralisatie van de (netto) negatieve bruto marge.
Op basis van de gehanteerde disconteringsvoet vindt jaarlijks een rentedotatie aan de voorziening plaats (non cash);
- **Fair value afschrijvingen EPZ**: De op de balans opgenomen Fair Value EPZ wordt lineair afgeschreven gedurende de resterende bedrijfsduur van de kerncentrale. De Fair Value is ontstaan bij de verwerving van het extra 20% belang in EPZ in 2011;
- Er is geen gedwongen of vrijwillig vertrek van **Waterbedrijf Evides** uit de DELTA Groep verondersteld;
- Er is in dit Plan geen rekening gehouden met **mogelijke acquisities of verkoop van bedrijfsonderdelen** anders dan het Netwerkbedrijf en Retail;

- **Vennootschapsbelasting:** In 2013 is een tweede fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting gevormd binnen de Groep (FE DELTA COM). Gezien de slechte verwachte fiscale resultaten voor de tolling/assets is in de nieuwe FE geen latentie voor de fiscale verliezen opgenomen. We verwachten dat door de omvang van de reeds opgebouwde verliezen, geen cash-out voor vennootschapsbelasting gaat plaatsvinden in de FE DELTA COM in 2017.
De gezamenlijke bedrijfsactiviteiten EPZ en Sloecentrale zijn zelfstandig belastingplichtig; getracht wordt - om binnen vigerende regelgeving - de acute belastingdruk in beide vennootschappen tot een minimum te beperken;
- In het budgetjaar is **geen dividenduitkering** aan aandeelhouders voorzien.

2.2 Ontwikkelingen

Wholesale

Assets, Trade & Wholesale

De situatie op de energiemarkt is onverminderd slecht en laat voor de komende jaren nog geen structurele verbetering zien zolang er nog steeds sprake is van overcapaciteit op de markt.

De vraag naar nationaal conventioneel productievermogen wordt getroffen door:

- Lage economische groei;
- Toename van hernieuwbare elektriciteitsproductie;
- Extra import van goedkope Duitse duurzame stroom.

De toegenomen productiecapaciteit in combinatie met een dalende vraag leidt tot overcapaciteit, wat een drukkend effect heeft op de verkoopprijzen van elektriciteit. De lage grondstofprijzen drukken de elektriciteitsprijzen nog verder.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben een grote impact op de spread die wordt gerealiseerd tussen de opbrengst van elektriciteit en de kosten van gas, olie en kolen en daarmee op het operationeel resultaat van Wholesale. De brutomarges die worden gerealiseerd op de output van gasgestookte centrales zijn ontoereikend om de tollingkosten te compenseren.

Om deze reden is in 2015 een voorziening gasflexportfolio gevormd. De gasflexportfolio bestaat uit Sloecentrale, ZBL, Gasopslagcapaciteit en Gastransportcapaciteit inclusief de optimalisatie van het geheel.

DELTA Zakelijk/Sales

DELTA Zakelijk blijft in afgeslankte vorm onderdeel van het Wholesale bedrijf waarbij de focus ligt op het leveren van standaardproducten aan het midzakelijke markt segment voor maximaal 2,8 TWh, zijnde de natuurlijke long positie van de output uit de kerncentrale.

EPZ

Bij de kerncentrale (BS30) staat nucleaire veiligheid voorop. Controle hierop vindt plaats door Nederlandse en internationale instanties. Bovendien moet de BS30 onder het Borssele-convenant blijvend tot de 25% veiligste vergelijkbare watergekoelde kerncentrales van de EU, VS en Canada behoren.

EPZ probeert haar kostprijs zo laag mogelijk te houden. Jaarlijks zijn onderhoudstops voorzien in het budget. In 2017 vindt een lange stop plaats in verband met werkzaamheden voor de bedrijfsduurverlenging naar 2033.

Holding (N.V.-activiteiten)

De activiteiten van de Holding bestaan voornamelijk uit:

- Onderhouden relatie aandeelhouders
- Uitvoeren herstructurering DELTA Groep:
 - Genereren solide oplossing EPZ;
 - Afronden verkoop retailactiviteiten;
 - Realiseren uitplaatsing Enduris vóór 1 juli 2017.
- Werkzaamheden leidend tot opheffen Holdingfunctie, verwacht 1-1-2018:
 - Tot 1-1-2018 uitvoeren van shared services t.b.v. (voormalige) divisies
- (Zo veel als mogelijk) beëindigen niet-Wholesale activiteiten:
 - Afwikkelen juridische dossiers;
 - Beëindigen diverse kleine participaties d.m.v. verkoop aandelen;
 - Verkoop/overdracht diverse assets (bijv. pand).

2.3 Geconsolideerde Winst-en-verliesrekening

(bedragen x EUR 1,0 mln.)	Budget 2017
Omzet	345,8
Kostprijs	315,3
BRUTO MARGE OPERATIONEEL	30,6
Bruto marge voorzieningen	64,5
Overige bedrijfsopbrengsten	3,4
BRUTO MARGE	98,4
Materiaal kosten	4,5
Inleenpersoneel	5,4
Diensten derden	41,7
Personeelskosten	43,0
Afschrijvingen	53,7
Overige bedrijfskosten	2,4
Netto Bedrijfslasten	150,7
OPERATIONEEL RESULTAAT (EBIT)	(52,3)
Resultaat deelnemingen	22,5
Externe financiële baten	0,7
Externe financiële lasten	(8,2)
Rentedotaties	(15,6)
Overige financiële resultaten	2,5
Financiële baten en lasten	(20,6)
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN (EBT)	(50,5)
Vennootschapsbelasting (VPB)	(4,9)
NETTO RESULTAAT NA BELASTINGEN	(55,4)
Resultaat na belasting uit beëindigde activiteiten	49,1
NETTO RESULTAAT	(6,3)

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 bruto marge 'overig' bevat met name de vrijval van de voorziening onrendabele contracten.

Netto bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten voor 2017 bedragen EUR 150,7 mln.

Personeelskosten

Het totaal van personeels- en inleenkosten bedraagt in 2017 EUR 48,4 mln. (Wholesale EUR 14,6 mln., EPZ EUR 29,6 mln. en Holding EUR 4,2 mln.). In 2016 is gestart met de herstructurering van de activiteiten van DELTA naar de nieuwe organisatie. In 2017 wordt hieraan de laatste hand gelegd.

Het uitgangspunt is dat de kosten voor de reorganisatie als gevolg van de herstructurering in 2016 worden voorzien, in 2017 zijn hiervoor geen kosten opgenomen. De verbonden cash out is wel deels in de 2017 voorzien.

In 2017 wordt uitgegaan van 417 FTE eigen personeel en 58 FTE inleenpersoneel.

Diensten van derden

De diensten van derden bedragen voor 2017 EUR 41,7 mln. (Wholesale EUR 22,2 mln., EPZ EUR 13,7 mln. en Holding EUR 5,8 mln.). In 2017 zijn op holdingniveau de externe kosten gebudgetteerd in verband met het Gamma 2-project voor externe ondersteuning en advisering bij herstructurering.

Afschrijvingskosten

Deze kosten betreffen enerzijds EPZ en anderzijds Sloecentrale en de Zuid-Bevelandleiding binnen Wholesale.

Materiaalkosten en Overige bedrijfskosten

Deze kostencomponenten hebben nagenoeg volledig betrekking op EPZ.

Resultaat minderheidsdeelnemingen

Het resultaat uit minderheidsdeelnemingen bestaat met name uit de deelnemingen Evides (EUR 20 mln.) en BMC Moerdijk.

NB: Er is geen sprake van resultaat deelnemingen EPZ en Sloecentrale aangezien deze deelnemingen partieel worden geconsolideerd.

Financiële baten en lasten

De waardeontwikkeling van het Fonds Amoveringsgelden EPZ wordt gerapporteerd onder de overige financiële resultaten. Tevens is een jaarlijkse oprenting noodzakelijk voor de voorzieningen bij EPZ.

Vennootschapsbelasting

Het percentage voor vennootschapsbelasting in Nederland bedraagt 25%.

Tot 1/7/2017 is de vennootschapsbelastinglast gebaseerd op de twee aanwezige fiscale eenheden, te weten één voor DELTA N.V. en de Netwerkgroep (FE DELTA), en één voor Wholesale (FE DELTA COM). Dit houdt in dat de gevormde latentie voor fiscale verliezen uit het verleden nog een halfjaar aangewend wordt voor compensatie met winsten bij DELTA/DNWG. In het plan is verondersteld dat de FE DELTA vanaf medio 2017 is verbroken, bij uitplaatsing van DNWG uit de groep.

In 2017 vervalt de bij DELTA N.V. gevormde latentie voor de verschillen tussen de fiscale en boekhoudkundige waarden bij aanvang van de vennootschapsbelastingplicht in 1998 (fiscale openingsbalans). Deze latentie wordt in 2017 door DNWG overgenomen als gevolg van de splitsing.

De fiscale eenheid waarin Wholesale is opgenomen bouwt eigen fiscale verrekenbare verliezen op; met ingang van 2014 zijn hier eigen compensatiemogelijkheden. Gezien de hoogte van de fiscale verliezen vanaf aanvang en de onzekerheid omtrent de verrekenbaarheid daarvan in de toekomst binnen deze fiscale eenheid wordt op dit moment geen latentie gevormd.

Sloecentrale en EPZ zijn zelfstandig belastingplichtig.

Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

Dit betreft een halfjaar resultaat van DNWG en de realisatie van de boekwinst op de verkoop van de netwerken aan DNWG uit 2009. Voor laatstgenoemde heeft tot op heden altijd een interne consolidatiecorrectie plaatsgevonden, omdat op verkoop binnen de groep geen winst gerealiseerd kan worden.

Door uitplaatsing van het Netwerkbedrijf buiten de DELTA Groep wordt de boekwinst nu wel gerealiseerd.

2.4 Geconsolideerde Kasstroom

Geconsolideerd kasstroomoverzicht DELTA N.V. (bedragen x EUR 1,0 mln.)	Budget 2017
Kasstroom uit operationele activiteiten	(85,5)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten (excl. verkoopopbrengsten)	(58,0)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(11,4)
Ontwikkeling kaspositie (excl. verkoopopbrengsten)	(154,9)

Toelichting bij de geconsolideerde Kasstroom

Operationele kasstroom

De operationele kasstroom is primair negatief als gevolg van de verlieslatende centrales. Als dividend van Evides is EUR 20 mln. gebudgetteerd.

Investeringskasstroom (exclusief verkoopopbrengst bedrijfsonderdelen)

Het voornaamste onderdeel van de investeringen in materiële en immateriële vaste activa wordt gevormd door 70% van het investeringsplan van EPZ.

Veronderstelde verkoopopbrengsten van bedrijfsonderdelen zijn niet in de investeringskasstroom verwerkt in verband met bedrijfsgevoelige informatie in het verkoopproces van retailactiviteiten en onduidelijkheid over de wijze van afsplitsing van het Netwerkbedrijf.

2.5 Geconsolideerd Investeringsoverzicht

Materieel en Immaterieel vast actief (bedragen x EUR 1,0 mln)	Budget 2017
ICT	0,6
Sloecentrale (bedragen o.b.v. 50%)	0,9
Totaal Wholesale	1,5
o.a. 10 jaars Evaluatie, splijtstofwissel	48,6
Totaal EPZ (bedragen o.b.v. 70%)	48,6
Totaal Bruto investeringen in MVA en IVA	50,1

Toelichting bij het geconsolideerd Investeringsoverzicht

Het bruto investeringsniveau voor 2017 bedraagt EUR 50,1 mln. Dit is te verdelen in EUR 1,3 mln. investeringen in Immaterieel Vast Actief en EUR 48,8 mln. in Materiaal Vast Actief.

Immateriële Vaste Activa (IVA)

De totale uitgaven voor investeringen in ICT-systemen bedragen EUR 1,3 mln. voor 2017. Wholesale heeft EUR 0,6 mln. begroot voor de aanschaf van een nieuw ERP-systeem.

Materiële Vaste Activa (MVA)

Sloecentrale heeft voor EUR 0,9 mln. begroot in investeringen in Materieel Vast Actief. EPZ neemt het resterende deel van EUR 47,9 mln. aan investeringen in Materieel Vast Actief voor zijn rekening.

2.6 Kerncijfers Financieel Plan 2017

2.6.1 Financiële kerncijfers / ratio's

De financiële ontwikkelingen laten zich als volgt samenvatten:

Financiële kerncijfers / ratio's (bedragen x EUR 1.0 mln.)	Budget 2017
Omzet	345,8
Bruto Marge	98,4
Operationeel resultaat (EBIT)	(52,3)
Netto resultaat	(6,3)
Balanstotaal	2.303,4
Operationele kasstroom	(85,5)
Investeringskasstroom (excl. verkoopopbrengsten)	(58,0)
Solvabiliteit	58,1%

Solvabiliteit

Groepsvermogen uitgedrukt in een percentage van het balanstotaal.

2.6.2 FTE-overzicht eigen personeel en inleen (ultimo jaar)

Eigen personeel		Inleenpersoneel	
aantal FTE	Budget 2017	aantal FTE	Budget 2017
Wholesale	105	Wholesale	2
Sloe Centrale (50%)	23	Sloe Centrale (50%)	1
Totaal Wholesale	128	Totaal Wholesale	3
EPZ (70%)	277	EPZ (70%)	49
Holding	12	Holding	6
Totaal aantal FTE	417	Totaal aantal FTE	58

Toelichting bij FTE-overzicht

De doel-formatie van Wholesale, die vanaf 2017 wordt neergezet, bestaat uit Analyse, Trade, B2B en stafafdelingen.

Het personeelsbestand van Holding dient ter uitvoering van de herstructurering van de DELTA Groep en bestaat met name uit directie en HRM functies. Per ultimo 2017 zal het grootste deel van deze functies komen te vervallen.

In verband met transitiewerkzaamheden is in 2017 nog inleenpersoneel voorzien bij Wholesale. De inleen van Holding heeft betrekking op ondersteuning voor de resterende holding werkzaamheden.

3 Financieringsplan 2017

Inleiding

Door de periode waarin DELTA zich momenteel bevindt, zal het financieringsplan zich met name richten op het aanreiken van kaders. Immers is het op moment van schrijven van dit financieringsplan niet volledig transparant welke activiteiten onder de paraplu van DELTA zullen blijven. Tevens is niet bekend welke financiële kasstromen er zullen vloeien op het moment dat bedrijfsactiviteiten verkocht gaan worden dan wel overgaan naar bestaande of andere aandeelhouders. De tijdslijnen zijn vooralsnog indicatief, maar gegeven de gedwongen splitsing uiterlijk 1 juli 2017, is de verwachting dat op enig moment in de eerste helft van 2017 een compleet beeld geschetst kan worden van de onderneming en de activiteiten die worden voortgezet.

Belangrijk is om inzichtelijk te hebben uit welke kasstromen het ondernemingsplan bestaat. Deze kasstromen vormen de basis voor onderhavig plan:

- Inclusief Wholesale (Opwek, Sales en Trade) kasstromen;
- Inclusief EPZ kasstromen;
- Inclusief Evides kasstromen;
- Exclusief Retail kasstromen;
- Exclusief DELTA Netwerkgroep kasstromen.

Doelstellingen

Gegeven de hiervoor beschreven transitiefase van DELTA is de doelstelling van het Financieringsplan/Treasury plan tweeledig:

1. Creëren van een soepele overgang van de bestaande situatie naar de nieuwe situatie: minimaliseren van liquiditeitsrisico gedurende de transitiefase;
2. Creëren van een stabiele financiële omgeving voor DELTA voor de planperiode: DELTA dient te worden voorzien van voldoende financiële buffers voor de korte en lange termijn om de continuïteit van de activiteiten te kunnen waarborgen.

Ontwikkelingen 2016

Wanneer we terugblikken op het actieplan zoals dat is geformuleerd bij het voorgaande ondernemingsplan dan kunnen we concluderen dat de noodzakelijke acties zijn uitgevoerd.

Behouden RCF, flexibiliteit en bankengroep

De RCF voorziet DELTA in een liquiditeitsbuffer van EUR 200 mln. Deze buffer is benodigd voor het afdekken van onder andere het downgrade risico. Op het moment dat DELTA voldoende opbrengsten genereert uit de splitsing en/of verkoop van bedrijfsonderdelen zal de RCF komen te vervallen. De afspraak met de banken is in november 2015 geformaliseerd, waarbij is overeengekomen dat een herfinanciering plaatsvindt wanneer duidelijk is hoe en welke commerciële activiteiten worden voortgezet. Deze afspraak is gemaakt met de volledige relatiebankengroep.

Herfinanciering Enduris

De herfinanciering van EUR 60 mln. tranche van Enduris is in april 2016 succesvol afgerond. De herfinanciering is gedaan middels de financiering van een tweetal leningen ter grootte van ieder EUR 30 mln. tegen zeer aantrekkelijke kredietmarges bij twee verschillende banken.

Veranderen cashmanagement bank

De omzetting van het betalingsverkeer van RBS naar ING heeft in het eerste halfjaar van 2016 plaatsgevonden. De omzetting is nagenoeg probleemloos verlopen. Voordeel van de omzetting is de opzet van de nieuw ingerichte cash pool, waarbij de inkomende kasstromen van de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten op afzonderlijke rekeningen binnenkomen. Dit geeft voor de transitiefase een meer flexibele Ausgangssituatie.

Rating

In 2016 is de impact van een downgrade naar een "non-investment grade" status continue gemonitord. Dit omdat dit scenario realistisch is gegeven de transitiefase, waarbij het bedrijf significant in absolute grootte en diversiteit afneemt. En omdat onder de EFET contracten DELTA Energy verplicht kan worden om aanvullende zekerheden te stellen naar tegenpartijen uit hoofde van de handelsactiviteiten.

De gesprekken met S&P en de ontwikkelingen bij DELTA hebben ertoe geleid dat de review meeting, normaliter in mei, in 2016 was geagendeerd in september. Op moment van schrijven is de nieuwe rating van DELTA: BBB- CreditWatch. Dit betekent dat de rating binnen nu en een aantal maanden naar verwachting verder zal worden verlaagd. Dit betekent voor DELTA dat de rating sub investment grade zal worden.

Maatregelen voor het stellen van zekerheden naar tegenpartijen bij een sub investment rating zijn reeds genomen en de liquiditeiten zijn voldoende om aan de gevraagde verplichtingen als gevolg van een downgrade te kunnen voldoen.

Volatiliteit liquiditeitsbehoefte minimaliseren

Door de RvB zijn in 2016 maatregelen ingezet om de volatiliteit in de liquiditeitsbehoefte te beperken.

Treasury Statuut

In 2016 is het Treasury Statuut geactualiseerd. In 2016 is gehandeld binnen de kaders van dit geldende statuut.

Financieringsbeleid

Het financieringsbeleid was er tot op heden op gericht de funding van DELTA via de holding te laten verlopen. Projectfinancieringen waren hierop een uitzondering. Zoals aangegeven zullen de toekomstige structuur en de financiële positie van DELTA het bestaande financieringsbeleid van DELTA doen veranderen.

Gegeven de onzekerheid over met name de financiële kasstromen bij splitsing en verkoop van retailactiviteiten dienen we ons in het financieringsplan 2017 te beperken tot de korte en middellange termijn. Immers de hoogte van deze financiële kasstromen zal een significante invloed kunnen hebben op toekomstige buffers die ten grondslag zullen liggen aan onderhavig ondernemingsplan. Het financieringsplan 2017 richt zich op de borging van voldoende financiële buffer om de liquiditeitsrisico's te kunnen opvangen.

Liquiditeit

De bestaande hoeveelheid liquide middelen, naar verwachting ultimo 2016 circa EUR 100 mln., vormt samen met de EUR 200 mln. RCF buffer voldoende financiële buffer om risico's in voldoende mate op te kunnen opvangen. De risico's behelzen eveneens het risico van een downgrade naar non-investment grade niveau.

Op het moment dat de RCF komt te vervallen uit hoofde van verkoop van bedrijfsonderdelen zullen de opbrengsten voldoende liquiditeit geven om de negatieve kasstromen in de planperiode op te vangen.

De ontwikkeling van de liquiditeitspositie kan aanleiding geven om de bestaande beleggingsstrategie te herzien en aan te passen naar de huidige marktsituatie met negatieve rentes. Naast het marktrisico zullen hierin ook het tegenpartijrisico en de beschikbaarheid van de liquiditeit meegenomen dienen te worden.

RCF

De RCF zal naar alle waarschijnlijkheid beëindigd worden uit hoofde van de disposal clause. Deze clause behelst dat bij verkoop van assets boven de limiet van EUR 500 mln. de kredietlijnen worden ingetrokken. Met de in 2015 verkochte onderdelen Indaver en windpark Kreekraksluis en de recentelijke verkoop van Business Development raakt de teller de EUR 500 mln. grens. Dit betekent dat bij verkoop van overige assets de kredietlijnen zullen afnemen.

Nadat de RCF is beëindigd zal op basis van de nieuwe samenstelling van DELTA N.V. bezien worden of en eventueel hoe de RCF zal worden geherfinancierd. Zoals hiervoor reeds opgemerkt is de kans groot dat de verkoopopbrengsten voldoende buffer bieden om de negatieve kasstromen en gepaard gaande risico's in de planningsperiode op te kunnen vangen.

De belangrijkste risico's zijn:

1. Prijsontwikkeling op de energie- en grondstoffen markt;
2. Volumes van handelsposities en de hoeveelheid posities die gebalanceerd zijn, doordat de opgewekte energie uit centrales is verkocht aan klanten;
3. Wijziging op beoogde toekomstige structuur uit hoofde van de belangen van stakeholders.

Betalingsverkeer

De in 2016 ingerichte cash pool met ING werkt boven verwachting. De ingerichte cash pool is flexibel en kan op elke gewenst moment worden aangepast en onderliggende rekeningen kunnen worden toegevoegd of worden uitgesloten. DELTA kan met behoud van de huidige rekeningen de activiteiten voortzetten in de planperiode.

Bij verkoop van retailactiviteiten is het mogelijk de rekeningen inzake DELTA Comfort en Zeelandnet los te koppelen en te laten overgaan naar de koper. Ook de mandaten, benodigd voor incasso, kunnen op eenvoudige wijze overgedragen worden, juist ook met naam behoud van DELTA.

De splitsing is op het gebied van betalingsverkeer volledig voorbereid. De DELTA Netwerkgroep beheert de eigen rekeningen en kan dit blijven voortzetten na splitsing.

DNWG

De splitsing is op het gebied van betalingsverkeer en financiering volledig voorbereid. De DELTA Netwerkgroep beheert de eigen rekeningen en beschikt over zelfstandige funding. Dit kan voortgezet worden na splitsing. Afhankelijk van de wijze van splitsing is het mogelijk dat uit hoofde van de financieringsovereenkomsten aanvullende afspraken moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld wanneer de splitsing gepaard gaat met de uitkering van superdividend. Ervan uitgaande dat Enduris binnen de kaders van de WON zal acteren is de verwachting dat dit geen issues zal opleveren.

Rating

Nadat de rating onder het huidige investment grade niveau komt is het raadzaam de externe rating te evalueren. Heeft een externe rating toegevoegde waarde voor DELTA in de komende planperiode? Op het moment dat de nieuwe rating sub-investment grade is, dan zal de toegevoegde waarde naar verwachting minimaal zijn. Bij het laten vervallen van de rating dient er wel een alternatief te zijn waarmee tegenpartijen, leveranciers, banken etc. geïnformeerd kunnen worden over het kredietprofiel.

Relatiebanken

DELTA heeft een relatiebankengroep van vijf banken. Wanneer we kijken naar de komende planperiode en de daarbij behorende CAPEX plannen en liquiditeitssituatie dan vraagt dit om een evaluatie en aanpassing van de relatiebankengroep. In 2017 zullen hier mede door de beëindiging van de RCF en de uitrol van de plannen rondom het beheer van de liquiditeiten de noodzakelijke acties op volgen.

Conclusie

De uitgangspositie van DELTA met de bestaande hoeveelheid liquiditeiten, de RCF, de ING cash pool en het aantal relatiebanken geeft voldoende comfort om in de transitieperiode de liquiditeitsbuffer en het betalingsverkeer te borgen. Dit is noodzakelijk om de eerste doelstelling van dit treasury plan te behalen.

Naast het borgen van de transitieperiode geeft de uitgangspositie voldoende comfort om gedurende de transitieperiode de kaders en de plannen verder te completeren voor de nieuwe structuur voor de komende planperiode. Hierbij is cruciaal dat de impact van risico's op de liquiditeitspositie aandachtig gemonitord worden, opdat het actieplan tijdig kan worden bijgesteld wanneer nodig. Hiermee dient ook doelstelling 2 gerealiseerd te worden in 2017.

Financieringsplan 2017

Bovenstaande resulteert in het volgende actieplan:

1. Opvangen liquiditeits-risico uit hoofde van downgrade;
2. Voorbereiding van verkoop retailactiviteiten ter borging van een soepele verkoop;
3. Monitoren van de belangrijkste risico's bij onderhavig ondernemingsplan, opdat tijdig geanticipeerd kan worden op nieuwe ontwikkelingen met het doel het liquiditeitsrisico op korte en middellange termijn te bewaken;
4. De beëindiging en mogelijke herfinanciering van de RCF correct voorbereiden en afstemmen met de bestaande bankengroep;
5. Aandacht voor het kredietprofiel en belang van een externe rating evalueren;
6. Managen van bestaande rente- en valutarisico's;
7. Ontwikkelen van nieuwe beleidskaders voor nieuwe structuur van DELTA op het gebied van liquiditeiten, beleggingen, financieringen, betalingsverkeer, valuta- en rente-transacties en bankenbeleid.

4 De belangrijkste risico's

Recent is een Strategic Risk Assessment (SRA) uitgevoerd. De uitkomst van deze SRA is besproken met de Raad van Bestuur. De belangrijkste risico's zijn hieronder benoemd:

1. Slechte marktomstandigheden voor Assets
2. Onvoorziene niet beschikbaarheid van centrales
3. Joint venture samenwerkingsverbanden
4. Verslechtering/intrekken S&P rating
5. Compliancy met nieuwe wet- en regelgeving
6. ICT Informatiebeveiliging (o.a. door cyber aanvallen)
7. Business transitie

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 DELTA op de middellange- en langere termijn beïnvloeden.

