

PZEM

Ondernemingsplan 2021



Ondernemingsplan PZEM N.V.
Oktober 2020



BEWEZEN
BETROUWBAAR

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
2	PZEM	6
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 2021 (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

Het jaar 2020 zal ongetwijfeld de geschiedenis ingaan als het jaar van de uitbraak van het Covid-19 virus. Naast het menselijk leed zijn ook de economische gevolgen groot. Door afname van bedrijvigheid zijn de vraag naar en de prijzen van energie significant gedaald. Door prijsstijging van CO₂ uitstoot certificaten worden de elektriciteitsprijzen wel ondersteund, maar toch liggen de prijzen beduidend lager dan een jaar geleden, hetgeen een negatieve impact heeft op de winstgevendheid van PZEM.

Intern is in dit jaar verder gewerkt aan het operationaliseren van de nieuwe PZEM strategie die in 2019 is ontwikkeld. Het betreft een duurzame strategie om weer winstgevend te worden en de huidige omvangrijke liquiditeitspositie zoveel mogelijk te beschermen en te optimaliseren. PZEM ziet een belangrijke rol weggelegd in de energietransitie en wil hierin, binnen haar mogelijkheden, 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.

De belangrijkste bedrijfsactiviteiten van PZEM zijn: productie, handel en zakelijke verkoop-activiteiten (B2B) van energie. Hieronder valt ook de stroomafname (PPA) van duurzame wind- en zonneparken. De belangrijkste centrales zijn EPZ (70% belang in de kerncentrale) en Sloecentrale (50% belang in de gascentrale). Naast de voornoemde energieactiviteiten is PZEM ook 50% aandeelhouder in het waterbedrijf Evides.

Naast de uitrol van de herijkte bedrijfsstrategie zijn er in 2020 verdere beoordelingen gemaakt van scenario's voor de diverse PZEM onderdelen (Wholesale, EPZ, Evides), indachtig de aandeelhoudersstrategie. Het meest concreet is op dit moment een onderzoek van de aandeelhouders en de rijksoverheid naar een mogelijke koop van het belang in Evides. Naast de voortgang op het Evides dossier is het belangrijk dat we in 2020 de langslpende rechtszaak met een voormalig partner in zonne-energie activiteiten hebben kunnen beëindigen. Met het verdwijnen van deze claim worden we in staat gesteld om verder actief invulling te gaan geven aan de aandeelhoudersstrategie.

Gezien het feit dat hierin echter nog geen definitieve besluiten zijn genomen, is dit Ondernemingsplan 2021 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.

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 dit budget is een deel van onze te produceren stroom reeds verkocht. Wij doen dit als een vorm van risicomangement en verkopen onze productie in kleine porties in de zogenaamde forward market. Het nog niet verkochte deel van onze productie waarden we tegen de forward prijzen van eind juni 2020, het aanvangspunt van ons budgetproces. Dit doen we reeds een groot aantal jaren en is in aanpak daarmee consistent met eerdere ondernemingsplannen.

In 2021 is het geconsolideerde netto resultaat € 7 mln. positief en dit loopt naar verwachting in de volgende jaren verder op. Dit resultaat wordt wel beïnvloed door de jaarlijkse vrijval van een voorziening voor verlieslatende contracten die nog tot en met 2025 van kracht is. Samen met de negatieve werkkapitaalontwikkeling bij deelneming EPZ zorgt dit in 2021 nog voor een negatieve kasstroom.

Doordat elektriciteitsprijzen op een lager niveau liggen dan in de tweede helft van 2019 zijn de kasstromen van PZEM exclusief de deelnemingen EPZ en Sloecentrale langer negatief dan vorig jaar was voorzien. De huidige terugval in prijzen door de afgenomen vraag is sterk gedreven door

Covid-19 en heeft naar verwachting effect voor de middellange termijn. De zogenaamde forward markten laten zien dat er ook sprake is van een duidelijk prijsdrukkend effect naar de verder gelegen jaren, hetgeen verder versterkt wordt door de toename van het aanbod door onder andere nieuwe windparken. Wij volgen deze ontwikkelingen kritisch en nemen hierbij de effecten op zowel de bedrijfsstrategie als de aandeelhoudersstrategie in beschouwing.

Ook in 2020 zien we de behoefte aan flexibiliteit toenemen en na jaren dat hier weinig waarde aan werd toegekend, zien we deze waarde zich nu positief ontwikkelen. Deze ontwikkeling wordt gedreven door het toenemend aandeel van minder voorspelbare duurzame opwek. Er gaan vele technologieën beschikbaar komen welke inspelen op de toenemende behoefte aan flexibiliteit. Het is onze overtuiging dat gascentrales hier nog een groot aantal jaren een cruciale rol in zullen blijven spelen. 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. We onderzoeken de mogelijkheden om de verdere uitbouw van de portefeuille op basis van de behoefte aan flexibiliteit vorm te geven. Een mooi voorbeeld is een 1MW batterij die begin 2021 op het terrein bij het hoofdkantoor van PZEM geplaatst zal worden waarmee PZEM onder andere verdere ervaring zal opdoen met deze vorm van flexibiliteit. Om PZEM voor te bereiden op de significante wijzigingen die hierboven beschreven staan voor de markten waarin zij werkt, is dit jaar gestart met de voorbereiding en invulling van datagedreven werken. Vanuit de eigen organisatie, ondersteund door externe experts, is het PZEM dataplatform gebouwd en is expertise op het gebied van data-science ontwikkeld en aangetrokken. De verdere digitalisering en automatisering van de bedrijfsvoering is de cruciale randvoorwaarde voor de realisatie van strategie.

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 uitgekeerde dividend in de planperiode lager dan de afgelopen jaren.

Conform verwachting is de S&P rating van PZEM ook in 2020 gehandhaafd op BB (een niet kredietwaardige rating). Deze rating heeft voor PZEM momenteel geen materiële waarde. Waar nodig kan en heeft PZEM alternatieve zekerheden verstrekt aan handelspartijen ter compensatie van het niet hebben van een afdoende rating. PZEM overweegt dan ook om de S&P credit rating in te trekken.

Zoals vermeld vormen de nucleaire activiteiten van EPZ een belangrijk onderdeel van PZEM. Op dit moment vinden wij het belangrijk om nogmaals onze positionering op dit onderdeel neer te zetten. Op basis van de huidige prijspaden zal de kerncentrale ook in 2021 steun vanuit de aandeelhouders nodig hebben. De kerncentrale vormde lange tijd de enige bron van CO₂ vrije elektriciteit opwek in Nederland en is ook nu nog goed voor 25% hiervan. Het is tevens de enige bron van CO₂ vrije opwek die geen financiële steun heeft ontvangen van de centrale overheid, maar hier wel mee moet concurreren. Door de uitrol van nieuwe CO₂ vrije en gesubsidieerde elektriciteit zien we dat de kerncentrale reeds sinds 2012 door de aandeelhouders financieel wordt ondersteund en daarmee middellijk door de achterliggende aandeelhouders van PZEM. Wij proberen al het mogelijke te doen om deze verliezen zo beperkt mogelijk te houden. Bepalend is echter de prijs van de geproduceerde elektriciteit. In dit kader beoordelen wij ook de vraag of een vroegtijdige sluiting dit financiële leed voor onze aandeelhouders kan verlichten. Bij deze beoordeling baseren wij ons onder andere op het rapport uit 2016 van de commissie Holtkamp. Gelukkig lijken de prijzen een stabiele basis te hebben gevonden mede onderbouwd door een

actief beleid om de CO₂ uitstoot te beprijsen. Wij volgen dit nauwgezet en de financiële steun komt op dit moment bij lange na niet in de buurt van de steun waar een voortijdige sluiting voor de hand zal liggen. Naar verwachting zal de kerncentrale dan ook nog een aantal winstgevendende jaren kennen tussen nu en de beoogde sluitingsdatum van 2033, maar zoals gesteld monitoren wij de situatie continu. Ook bij een eventuele bedrijfsduurverlenging zullen wij deze beoordeling maken. PZEM ondersteunt de EPZ lijn dat hiervoor, naast een aanpassing van de wet, een duidelijke afspraak moet 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.

Ten slotte onderschrijven wij ook nucleaire nieuwbouw in Nederland als een essentieel element van een CO₂ vrij energiesysteem van de toekomst. Met name EPZ als vergunning- en locatie houder zou hier een belangrijke rol in kunnen hebben. Een dergelijk project zal in onze overtuiging alleen met een actieve trekkersrol van de overheid tot stand gebracht kunnen worden en PZEM zal op voorhand in dit kader geen enkele commitment op zich nemen.

Raad van Bestuur PZEM N.V.
Oktober 2020

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 tot zo'n 110 gram CO₂ per kWh¹. Dit is beduidend beter dan het landelijk gemiddelde, wat voor 2019 op ongeveer 340 gram CO₂ per kWh berekend is.

Met het 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 meer volatiele 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 Trading System) in combinatie met de minimum CO₂ prijs in Nederland en de verdergaande uitfasering van kolencentrales zal normaliter leiden tot hogere elektriciteitsprijzen en daarmee het rendement van onze baseload kerncentrale doen verbeteren. De snelheid en mate van de prijsstijging wordt mede bepaald door de effecten van Covid-19 en de wijze waarop verder invulling zal worden gegeven aan de energietransitie en is daarom niet met zekerheid te geven. De fluctuerende opwek van duurzame assets en PPA's gecombineerd 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 naar 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

De doelstellingen uit het energieakkoord zijn helder en volop werk in uitvoering. 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

¹ Realisatie over 2019

kennis en expertise te leveren. Voor de middellange termijn is PZEM actief betrokken bij twee initiatieven van het cluster Smart Delta Resources. SDR is een bundeling van industriële bedrijven in Zeeland en Vlaanderen. De thema's waar PZEM sterk bij betrokken is, zijn Carbon Connect Delta (afvang, transport en opslag van CO₂) en de Waterstofdelta (ontwikkeling van groene waterstof productie).

Strategie

Met name in de jaren 2016 en 2017 zijn de handelsactiviteiten en de B2B portfolio sterk beperkt vanuit risico mitigerend oogpunt. Dit was nodig gezien de beperkte liquiditeitspositie. Succesvolle verkopen van bedrijfsonderdelen hebben geleid tot een goede financiële positie waarbij ondernemen op de groothandelsmarkt met een gezonde verhouding tussen risico en rendement de doelstelling is.

Rekening houdende met de aandeelhouderstrategie is de bedrijfsstrategie van PZEM in 2019 herzien op een aantal punten. Dit proces is nog niet geheel afgerond ten tijde van het opstellen van het budget voor het kalenderjaar 2021. Voor de belangrijkste speerpunten van deze nieuwe strategie wordt op dit moment uitvoering gegeven aan de implementatie. Effecten van deze strategische update zijn grotendeels ook financieel verwerkt in voorliggend budget.

3 Financieel

3.1 Algemene toelichting bij samenstelling en inhoud

Dit Ondernemingsplan bevat de energiegerichte activiteiten van PZEM N.V. en het resultaat van deelneming Evides. 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 de S&P rating van PZEM zijn **waarborgsommen** als zekerheid gesteld door PZEM. Deze waarborgsommen zijn verwerkt in de geprognosticeerde eindbalans van 2020 en worden in dit Ondernemingsplan constant verondersteld in 2021. 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 2020**.
- 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 Sloe centrale, 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 2020 en dat er dus geen afschrijvingskosten zullen zijn in 2021.
- 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. We verwachten in de planperiode geen fiscale winsten waardoor er geen cash-out voor de vennootschapsbelasting gaat plaatsvinden in deze fiscale eenheid.

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

Winst-en verliesrekening (bedragen x EUR mio)	Budget 2021
Netto omzet	608,3
Inkoopwaarde van de omzet	(483,4)
Operationale bruto marge	124,9
Vrijval voorziening onrendabele contracten	12,8
Overige bedrijfsopbrengsten	0,3
Bruto marge	138,0
Diensten van derden	(37,5)
Materiaalkosten	(4,3)
Inleenkosten	(3,9)
Personeelskosten	(43,4)
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(45,8)
Overige bedrijfskosten	(3,3)
Netto bedrijfslasten	(138,2)
Bedrijfsresultaat	(0,2)
Resultaat niet geconsolideerde deelnemingen	18,8
Operationeel resultaat	18,6
Financiële baten en lasten extern	4,2
Rentedotatie aan voorzieningen	(8,9)
Overige financiële baten en lasten	(0,8)
Financiële baten en lasten	(5,5)
Resultaat voor belastingen	13,0
Vennootschapsbelasting	(5,9)
Resultaat in het jaar	7,2

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 (2020). Tussen juni en medio oktober vertonen de prijzen een relatief stabiele trend. Het hanteren van meer recente marktprijzen zou dan ook niet leiden tot materiële afwijkingen.

Netto bedrijfslasten

In 2021 zijn Research & Development uitgaven voorzien die zijn opgenomen onder de Overige bedrijfskosten.

De R&D uitgaven zullen bijvoorbeeld worden ingezet op onderwerpen als waterstof, Carbon Capture & Storage (CCS) en andere toepassingen die niet direct op zeer korte termijn tot uitvoering komen.

Personeelskosten

De personeelskosten zijn gebaseerd op de FTE bezetting (410,4 FTE) die is opgenomen in paragraaf 3.5.2. De gebudgetteerde kosten in 2021 ad. € 43,4 mln. zijn als volgt verdeeld:

- Wholesale € 13,3 mln.
- Sloecentrale (50%) € 2,8 mln.
- EPZ (70%) € 27,3 mln.

Diensten van derden

De gebudgetteerde kosten in 2021 ad. € 37,5 mln. zijn als volgt verdeeld:

- Wholesale € 15,1 mln.
- Sloecentrale (50%) € 4,7 mln.
- EPZ (70%) € 17,7 mln.

De kosten van Wholesale bestaan voor een groot deel uit reguliere IT-gerelateerde kosten. Verder zijn er in 2021 kosten voorzien voor huisvesting, verzekeringen en advies.

Bij Sloecentrale en EPZ is het grootste deel van de kosten toe te wijzen aan reguliere operationele- en onderhoudswerkzaamheden met betrekking tot de installaties.

Afschrijvingskosten

Deze kosten betreffen met name EPZ, Sloecentrale en de Zuid-Bevelandleiding. De kosten blijven relatief stabiel gedurende de planperiode, doordat de afschrijvingskosten van EPZ als gevolg van het huidige investeringsplan redelijk stabiel blijven.

Materiaalkosten

Deze kostencomponent heeft volledig betrekking op EPZ.

Resultaat minderheidsdeelnemingen

Het resultaat minderheidsdeelnemingen bestaat hoofdzakelijk uit het resultaat van Evides en BMC. Het resultaat van Evides is gebaseerd op de laatste plannen van Evides.

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 de fiscale eenheid PZEM N.V. is in 2021 geen vennootschapsbelasting voorzien.

3.3 Geconsolideerde Kasstroom

Kasstroomoverzicht PZEM Conso (bedragen x EUR 1,0 mln.)	Budget 2021
Kasstroom uit operationele activiteiten	34,2
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(26,1)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(14,7)
ONTWIKKELING KASPOSITIE EXCL. UITZETTINGEN	(6,6)

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 operationele kasstroom is in 2021 nog negatief als gevolg van de verlieslatende centrales. Als dividend van minderheidsdeelneming Evides is € 11,25 mln. kasinstroom gebudgetteerd.

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) opgenomen (ruim € 10 mln. per jaar voor het 70%-gedeelte van PZEM). De storting voor 2021 is reeds in 2020 gedaan, waardoor er in 2021 geen storting is voorzien.

Daarnaast zijn er enkele reguliere investeringen bij Sloecentrale en IT-investeringen bij PZEM, beiden van beperkte omvang.

Financieringskasstroom

De financieringskasstroom bestaat uit aflossing van de lening van Sloecentrale.

3.4 Geconsolideerd Investerings- en desinvesteringsplan

Materieel en immaterieel vast actief (bedragen x EUR mio)	Budget 2021
PZEM	1,6
Sloecentrale (o.b.v. 50 %)	2,8
EPZ (o.b.v. 70%)	21,7
Totaal bruto investeringen in MVA en IVA	26,1

Toelichting bij het Geconsolideerd Investerings- en desinvesteringsplan

Het bruto investeringsniveau voor 2021 bedraagt € 26,1 mln.

Voor **PZEM** betreffen dit investeringen in IT-systemen, met name het facturatie en debiteurenbeheer systeem van B2B.

Bij **EPZ** bestaan de investeringen in 2021 uit een groot aantal reguliere onderhoudsinvesteringen voor de BS30. In 2021 is een langere onderhoudsstop gepland dan in 2020.

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 2021
Omzet	608,3
Bruto marge	138,0
Operationeel resultaat (EBIT)	18,6
Netto resultaat	7,2
Balanstotaal	2.172,8
Operationele kasstroom	34,2
Investeringskastroom	(26,1)
<i>waarvan (im)materieel vast actief</i>	(26,1)
Financieringskastroom	(14,7)
Solvabiliteit	62%

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 2021 is als volgt:

FTE overzicht eigen personeel	Budget 2021
PZEM	122,1
Sloecentrale (o.b.v. 50%)	23,7
EPZ (o.b.v. 70%)	264,6
Totaal PZEM Groep	410,4

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 2021 (Financieringsplan)

Inleiding

Het Treasury jaarplan 2021 is opgesteld op basis van het Ondernemingsplan 2021. In dit plan wordt stilgestaan bij de ontwikkelingen sinds het vorige plan en de huidige positie van PZEM N.V. Verder zal dit plan de verwachte ontwikkelingen voor komende planperiode schetsen met daaraan gekoppeld het Treasury actieplan voor 2021.

Ontwikkelingen 2020

Het was voorzien dat 2020 een omslagpunt zou worden met betrekking tot de prijsniveaus in de energiesector. Er was een realistische verwachting dat de prijzen zouden stijgen, waardoor de kasstromen en resultaten structureel positief zouden worden vanaf 2021.

De afname van de vraag naar elektriciteit als gevolg van de Covid-19 pandemie, hebben de prijscurves in 2020 echter omlaag doen gaan, waardoor het financiële herstel van de energiemarkt niet is doorgezet. Op basis van de actuele prijscurves kunnen we vaststellen dat de kasstromen uit operationele activiteiten onder druk blijven staan.

Een positieve ontwikkeling betrof de afwikkeling van het lang lopende conflict met een voormalig partner in zonne-energie activiteiten. Hierdoor zijn de contractuele financiële risico's sterk afgenomen en is een significante bankgarantie die voor het proces was gesteld per direct vrijgevallen.

Beheersing liquiditeit

De maatregelen ter beheersing van de Covid-19 pandemie hadden in 2020 een financiële impact op nagenoeg alle bedrijven. In eerste instantie was niet bekend hoe groot de effecten zouden of konden zijn, ook niet voor PZEM. Om negatieve effecten op de kasstromen te kunnen opvangen zijn twee maatregelen genomen. De eerste betrof het verhogen van de liquiditeitsbuffer en actieve bijsturing op basis van groeiend inzicht in de effecten van Covid-19 op de kasstromen. De tweede maatregel was gericht om de sturing te vergroten door de uitzetting termijnen van de vrijvallende middelen te verkorten.

Voor 2021 zal dit ongewijzigd blijven. De liquiditeitsbuffer zal verhoogd dan wel verlaagd worden op basis van de meest actuele ontwikkelingen en inzichten.

Uitzettingen en beleggingen

Naast bewegingen in de energiemarkt is PZEM ook geraakt door bewegingen op de financiële markten als gevolg van de Covid-19 beheersmaatregelen. De rentes zijn verder gedaald en verhogen daarmee de kosten van de uitzettingen en beleggingen. Naast dalende rentes nam ook de volatiliteit toe, waardoor de waarde van de beleggingen meer dan normaal binnen het jaar fluctueerden. De bewegingen waren het hevigst in de beginfase. Relatief snel stabiliseerden en herstelden de markten zich. Verwacht kan worden dat bij intensivering van de beheersmaatregelen en/of het langer duren van de economische gevolgen er meerdere perioden van volatiliteit kunnen volgen. Met name voor de kortere termijn uitzettingen kan de markt snel verkrappen en kunnen daarmee de kosten door oplopende negatieve rente, verder oplopen. Aanvullende maatregel is om het aantal tegenpartijen verder uit te breiden. Voor de langere termijn beleggingen zullen de tijdelijke korte termijn effecten nauwelijks invloed hebben op de lange termijn doelrendementen.

Komend jaar

Kijkend naar komend jaar, dan valt op dat de ontwikkelingen van 2020 enerzijds zorgwekkend en anderzijds positief zijn. Zorgwekkend blijft de prijsvorming van elektriciteit. PZEM heeft hier geen

invloed op, maar een gezonde elektriciteitsprijs is een voorwaarde voor een financieel gezonde bedrijfsvoering met positieve kasstromen en resultaten. Met een sterke balans zoals die van PZEM, is het mogelijk om voor enige tijd verliezen op te vangen. De verdienmodellen in de energiesector zijn aan het veranderen. Middels de uitrol van de strategie is PZEM al gestart met de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen. Door de afname van de contractuele risico's is de financiële slagkracht van PZEM anno 2020 groter dan voorgaande jaren en biedt het kansen voor het maken van keuzes en het behouden van de continuïteit en kredietwaardigheid. De ontwikkelingen in 2020 vormen de basis voor het actieplan 2021. Een deel van de doelstellingen zijn gericht om de korte termijn risico's, o.a. als gevolg van het Covid-19 virus, adequaat te kunnen beheersen.

Actieplan:

Bovenstaande resulteert in het volgende actieplan voor 2021:

- Monitoren van de kasstromen en tijdig bijsturen van de liquiditeitsbuffer op basis van ontwikkelingen en verwachtingen
- Uitzettingen en beleggingen managen conform beleidskaders en jaarlijkse evaluatie van de portefeuille
- Ondersteunen van de uitrol van de bedrijfsstrategie, mede daar waar behoefte is aan enige vorm van (tijdelijke) funding
- Managen van de kredietwaardigheid en evaluatie van de externe rating
- Managen van bestaande rente- en valutarisico's met aandacht voor Brexit

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, de Sloecentrale 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.

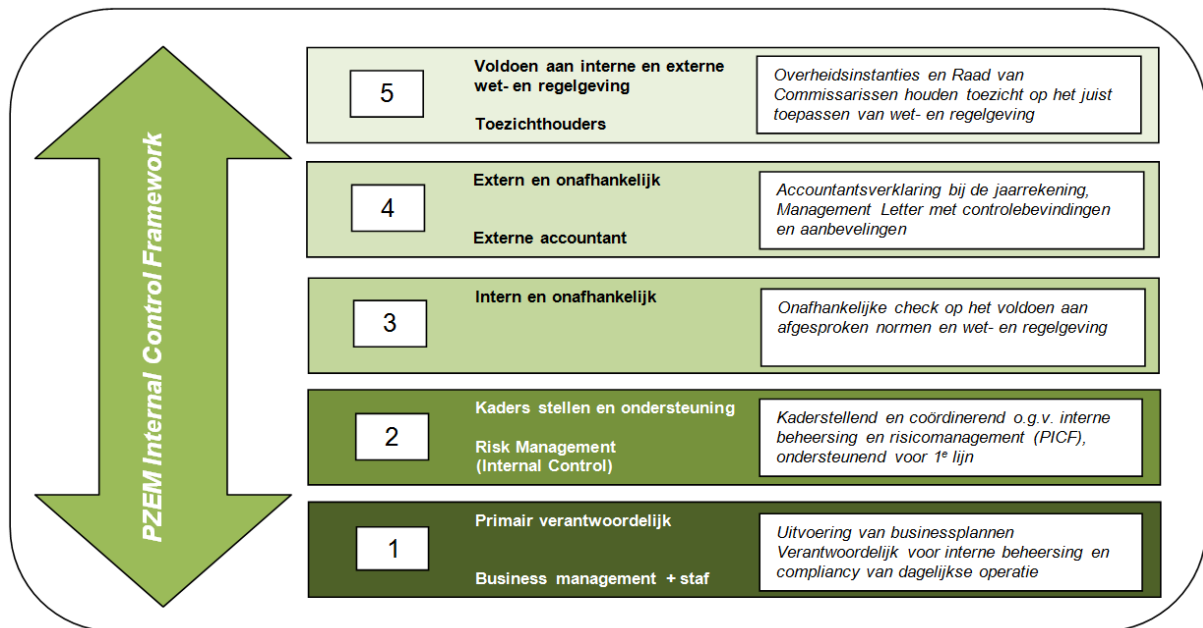
5.2 Organisatie en verantwoordelijkheden

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.

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 (**5^e 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.

