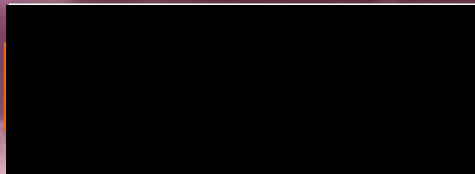


Strictly personal / confidential

# Scenario's door de lens

Provincie Zuid Holland  
Concept versie 2  
7 juni 2019



**Ter discussie en  
overweging**

- Aanleiding van deze notitie is de situatie waarin Warmtebedrijf Rotterdam (WbR) zich bevindt en het verzoek van PZH om de scenario's voor PZH ten aanzien WbR in kaart te brengen. Doel van onderhavige exercitie is het in beeld brengen van de huidige situatie en de beschikbare alternatieven, met de daarbij behorende voor- en nadelen. Deels is deze inventarisatie gebaseerd op de in 2018 geformuleerde over- en afwegingen en representeert een periode van herijking ten opzichte van de tot dusver gemaakte keuzes
- Onderhavige analyse betreft expliciet een eerste inventarisatie op hoofdlijnen en is geschreven vanuit het perspectief van PZH. Op verzoek kunnen opties nader worden onderzocht en uitgewerkt. Peildatum is ultimo 2018. Ontwikkelingen daarna zijn in 'rood' aangegeven
- Wij onderscheiden op basis van een eerste inventarisatie een tiental scenario's. De scenario's hieronder weergegeven in 'groen' zijn voor het eerst aan de orde gekomen in de commissie duurzame ontwikkeling op 23 mei 2018.
  1. 'Noodstop': stoppen met ondersteuning van WbR en ontwikkeling LoO
  2. 'Rotterdam First': WbR trekt zich terug binnen de gemeentegrenzen en wordt een uitvoeringsapparaat voor warmte binnen de gemeente Rotterdam; geen ontwikkeling LoO en in principe geen betrokkenheid PZH
  3. 'LdM+': geen verdere ontwikkeling LoO, maar Leiden wordt beleverd door middel van de LdM en de LdM+. Ontwikkeling LdM vindt plaats door Eneco en ontwikkeling LdM+ vindt plaats door JV, waarbij beide partijen samenwerken
  4. 'Vertraagde LoO': continuering van de eerder gemaakte keuze voor de LoO (zonder de LdM aan te tasten) en ontwikkeling door WbR, al dan niet via een aparte uitvoeringsorganisatie
  5. 'Vertraagde LoO+': continuering van de eerder gemaakte keuze voor de LoO (zonder de LdM aan te tasten), maar nu ontwikkeling door Gasunie, voor haar eigen rekening en risico
  6. 'Verkoop': verkoop van alle aandelen WbR aan een of meerdere marktpartijen, conform een 'Blokker'-opzet
  7. 'Publiek transportbedrijf': PZH en GR (en eventuele aan een publieke eigenaar gelijkgestelden) richten apart publiek transportbedrijf op, dat de hoofdinfrastructuur verwerft (bijvoorbeeld van WbR, Eneco, etc.)
  8. 'Ketenoptimalisatie': WbR draagt haar activiteiten en de verantwoordelijkheid voor de aanleg van de LoO over aan Nuon en/of Uniper, waarmee de keten van bron tot eindgebruiker bij een partij komt te liggen. Deze partij kan de keten optimaliseren.
  9. 'Assets Uniper': WbR koopt de activa van Uniper in Leiden en mogelijk de Roca met het oog op het creëren van alternatieven voor (haven)warmte
  10. 'Exit contracten Nuon': beëindigen van de overeenkomsten van WbR met Nuon

- De scenario's worden allereerst afgezet als geschatte inzet van middelen versus het terugverdienpotentieel. Dit is een kwalitatieve schatting op basis van huidige inzichten en ervaring, waarbij benadrukt wordt dat er een grote afhankelijkheid is van derde partijen. Deze worden onderling gewogen
- Vervolgens wordt de weging van de scenario's afgezet tegen twee criteria
  - Aandeelhoudersrol: de mate waarin PZH als aandeelhouder van WbR rekening houdt met de belangen en continuïteit van de vennootschap en de daarbij betrokken stakeholders
  - Provinciaal beleid: de mate waarin een scenario bijdraagt aan de realisatie van het geformuleerde provinciaal beleid (Watt anders)

### Sterktes

- Geen toekomstige exposure meer van WbR op GR/PZH
- Afrekening verleden

### Zwaktes

- WbR gaat failliet of redding gemeente Rotterdam met effect op de relatie GR-PZH
- Kans op juridische procedures
- Niet nakomen contract Nuon
- Doelen uit energieagenda worden waarschijnlijk niet gehaald
- Kosten niet in te schatten

### Kansen

- Mogelijk komt investeringsruimte vrij voor overige hoofdinfrastructuur
- Nieuwe start met warmte, nieuw speelveld
- Contract optimalisatie bij faillissement of gestructureerde redding

### Bedreigingen

- Reputatie GR en PZH
- Warmtedossier voor langere tijd op slot
- Verlies van regie op warmtedossier
- Groot risico onder letter of comfort, kosten afhankelijk van juridische strategie Nuon. Zo kan Nuon bijvoorbeeld schade eisen of nakoming van overeenkomst hetgeen grote verschillen in kosten met zich kan meebrengen

### Sterktes

- Geen toekomstige exposure meer op WbR
- Meer investeringsruimte voor overige hoofdinfrastructuur
- Meer focus bij organisatie WbR, smallere doelstelling
- Oplossing voor en door GR
- Ontstaan mogelijkheid rendabele exploitatie WbR

### Zwaktes

- Kans op juridische procedures
- Niet nakomen contract Nuon
- Doelen uit energieagenda worden waarschijnlijk niet gehaald
- Kosten i.v.m. Nuon niet in te schatten
- Geen oplossing voor Oostland gemeenten en GTB
- Overeenstemming nodig over uitkoop PZH door GR

### Kansen

- Kans op versterkte focus regionale hoofdinfrastructuur
- Vrijval middelen, die anders aan WbR besteed zouden zijn geweest
- Overdracht 2,5% aandelen aan GR

### Bedreigingen

- Kans op verstoorde relatie GR
- Warmtelevering Leiden op termijn onzeker
- Groot risico onder letter of comfort, kosten afhankelijk van juridische strategie Nuon. Zo kan Nuon bijvoorbeeld schade eisen of nakoming van overeenkomst hetgeen grote verschillen in kosten met zich kan meebrengen

### Sterktes

- Bijdrage aan realisatie doelstellingen energieagenda en warmtealliantie
- Warmtelevering Leidse regio zeker gesteld, nakomen contract met Nuon (met vertraging)
- Ontwikkeling door grote en betrouwbare partijen (Gasunie, HbR, Eneco)

### Zwaktes

- Twijfels over financiële haalbaarheid voor WbR (door optimalisaties inmiddels mogelijk verbeterd)
- Gasunie en HbR hebben afgezien van dit scenario in het najaar van 2018
- Onderhandelingen met Uniper en Nuon over (late) warmtelevering
- Nadruk westkant provincie, op korte termijn geen oplossing voor Oostland gemeenten en GTB
- Vertraging kost geld (vertraging groter dan bij scenario 4)
- Hoge transactiekosten

### Kansen

- Potentieel lagere exposure PZH en GR
- Vrijval middelen voor andere investeringen
- Geleidelijke realisatie warmterotonde
- Rijksbijdragen

### Bedreigingen

- Geen medewerking LdM partners
- Geen medewerking Nuon aan vertraging
- Bestuurlijke uitdagingen oostkant
- Beperkt risico onder letter of comfort
- Afhankelijk van medewerking WbR

### Sterktes

- Warmtelevering Leidse regio zeker gesteld, nakomen contract met Nuon (met vertraging)
- Bijdrage aan realisatie doelstellingen energieagenda en warmtealliantie
- Kans op toekomstbesteding WbR
- Mogelijke oplossing voor Oostland gemeenten en GTB

### Zwaktes

- Te laat nakomen contract Nuon, kans op claims
- Onderhandelingen nodig met Uniper en Nuon
- Onzeker of gealloceerde begroting voldoende is
- Rendement business case beperkt
- Vertraging kost geld (thans nog onzeker wat de mate van vertraging zal zijn)
- Hoge transactiekosten

### Kansen

- Bescherming reputatie PZH
- Realisatie doelstellingen energie agenda en Warmtealliantie
- Deadline van 1 augustus 2019 voor het bereiken van overeenstemming met Uniper inzake (tijdelijke) levering van warmte in Leiden

### Bedreigingen

- Hoge(re) exposure op WbR van PZH/GR
- Afhankelijk van WbR
- Beperkt risico onder letter of comfort
- Afwegingen m.b.t. opschortende voorwaarden uit de BOK kunnen leiden tot andere scenario's bijvoorbeeld 1 of 10

### Sterktes

- Warmtelevering Leidse regio zeker gesteld, nakomen contract met Nuon (met vertraging)
- Bijdrage aan realisatie doelstellingen energieagenda en warmtealliantie
- Kans op toekomstbesteding WbR
- Mogelijke oplossing voor Oostland gemeenten en GTB
- Ontwikkeling door grote en betrouwbare partij (Gasunie)
- Past binnen wens EZK voor betrokkenheid Gasunie

### Zwaktes

- Te laat nakomen contract Nuon, kans op claims
- Realisatie scenario kost tijd
- Rendement business case beperkt, te delen met Gasunie
- Onderhandelingen nodig met Uniper, Nuon en Gasunie
- Vertraging kost geld
- Hoge transactiekosten

### Kansen

- Bescherming reputatie PZH
- Realisatie doelstellingen energie agenda en Warmtealliantie

### Bedreigingen

- Hoge(re) exposure van WbR op GR/PZH
- Geen medewerking WbR
- Geen overeenstemming Gasunie
- Beperkt risico onder letter of comfort



### Sterktes

- Geen exposure meer op WbR van GR/PZH
- Meer investeringsruimte voor overige hoofdinfrastructuur
- Ontstaan mogelijkheid rendabele exploitatie WbR

### Zwaktes

- Garanties en/of geld meegeven
- Te laat nakomen contract Nuon, kans op claims
- Afhankelijkheid van derden bij realisatie warmterotonde, geen regie meer
- Hoge transactiekosten
- Mogelijk op gespannen voet met Warmtewet 2.0
- Realisatie scenario kost tijd
- Eerder verkooptraject is niet gelukt (initiatief GR)

### Kansen

- Investeringsruimte komt vrij voor overige hoofdinfrastructuur
- Afhankelijk van profiel koper kunnen er nieuwe kansen voor warmte ontstaan

### Bedreigingen

- Er wordt geen koper gevonden
- Onzekere bijdrage aan realisatie doelstellingen energieagenda en warmtealliantie
- Onzeker risico onder letter of comfort
- Mogelijk geen oplossing voor Oostland gemeenten en GTB

### Sterktes

- Afhankelijk van afspraken met partners, potentieel alles in eigen hand
- Nieuwe start warmterotonde en WbR

### Zwaktes

- Afhankelijk van bereidheid derde partijen om infrastructuur te verkopen
- Te laat nakomen contract Nuon, kans op claims
- Geen beperking korte termijn exposure op WbR
- Financieel exposure van Publiek Transportbedrijf op aandeelhouders
- Veel tijd nodig om scenario te realiseren
- Hoge transactiekosten

### Kansen

- Realisatie doelstellingen energie agenda en Warmtealliantie
- Realisatie warmterotonde met (semi-) publiek eigendom
- Voorsorteren op Warmtewet 2.0

### Bedreigingen

- Potentiele partners werken niet mee
- Potentiele beperking van risico onder letter of comfort
- Onderhandelingen met Uniper/Nuon t.a.v. te late levering Leidse regio

### Sterktes

- Ontwikkeling door grote en betrouwbare partijen (Nuon en/of Uniper)
- Eigendomsoverdracht bestaande leidingdelen WbR niet noodzakelijk
- Mogelijke oplossing voor Oostland gemeenten en GTB
- Gevaar van verdragingskosten potentieel gemitigeerd
- Kans op juridische procedures vanwege niet of te laat nakomen contract Nuon gemitigeerd

### Zwaktes

- Infrastructuur niet in (semi-) publieke handen
- In beginsel geen open toegang
- Nuon en/of Uniper wordt eigenaar van LoO. Regie over LoO bij Nuon en/of Uniper
- Garanties en/of geld meegeven
- Realisatie scenario kost tijd
- Hoge transactiekosten

### Kansen

- Warmteketen in handen één partij, optimalisatie verdienpotentieel
- Realisatie doelstellingen energie agenda en Warmtealliantie
- Kans op afname exposure op WbR
- Meer focus bij WbR

### Bedreigingen

- Verrekend risico onder letter of comfort
- Afhankelijk van afspraken met Nuon

### Sterktes

- Mogelijk lagere verdragingskosten
- Niet langer afhankelijk van Uniper voor de beleving van Leiden
- Optimalisatiemogelijkheid voor WbR
- Mogelijke oplossing voor Oostland gemeenten en GTB

### Zwaktes

- Verhoogde exposure op WbR door additionele kapitaalbehoefte
- Kopen gasgestookte activa van Uniper staat op gespannen voet met energiebeleid
- Het alternatief bio-centrale of verduurzaming van de bestaande gasgestookte centrales is ingewikkeld geworden door vernietiging PAS en er is geen sprake van levering van havenwarmte
- Kan de huidige organisatie van WbR dit aan?
- Realisatie scenario kost tijd
- Te laat nakomen contract Nuon, kans op claims (geen levering havenwarmte)
- Hoge transactiekosten

### Kansen

- Mogelijke besparing op Capex LoO
- Roca leiding integreren in warmterotonde
- Roca centrale verduurzamen

### Bedreigingen

- Onzeker risico onder letter of comfort
- Warmtelevering Leiden op termijn onzeker
- (Te) veel tijd nodig om scenario te realiseren
- Afhankelijk van afspraken met Uniper

### Sterktes

- Exposure van WbR op GR/PZH kan laag blijven
- Investeringsruimte komt vrij voor overige hoofdinfrastructuur
- Geen verplichting meer jegens Nuon m.b.t. levering havenwarmte Leidse Regio
- Geen leiding naar Leiden nodig

### Zwaktes

- Garanties en/of geld meegeven aan Nuon
- Onderhandelingen nodig met Nuon (die zelf met Uniper zal moeten onderhandelen)
- Geen levering aan Leidse Regio van havenwarmte
- Geen oplossing voor Oostland gemeenten en GTB
- Doelen uit energieagenda worden waarschijnlijk niet gehaald

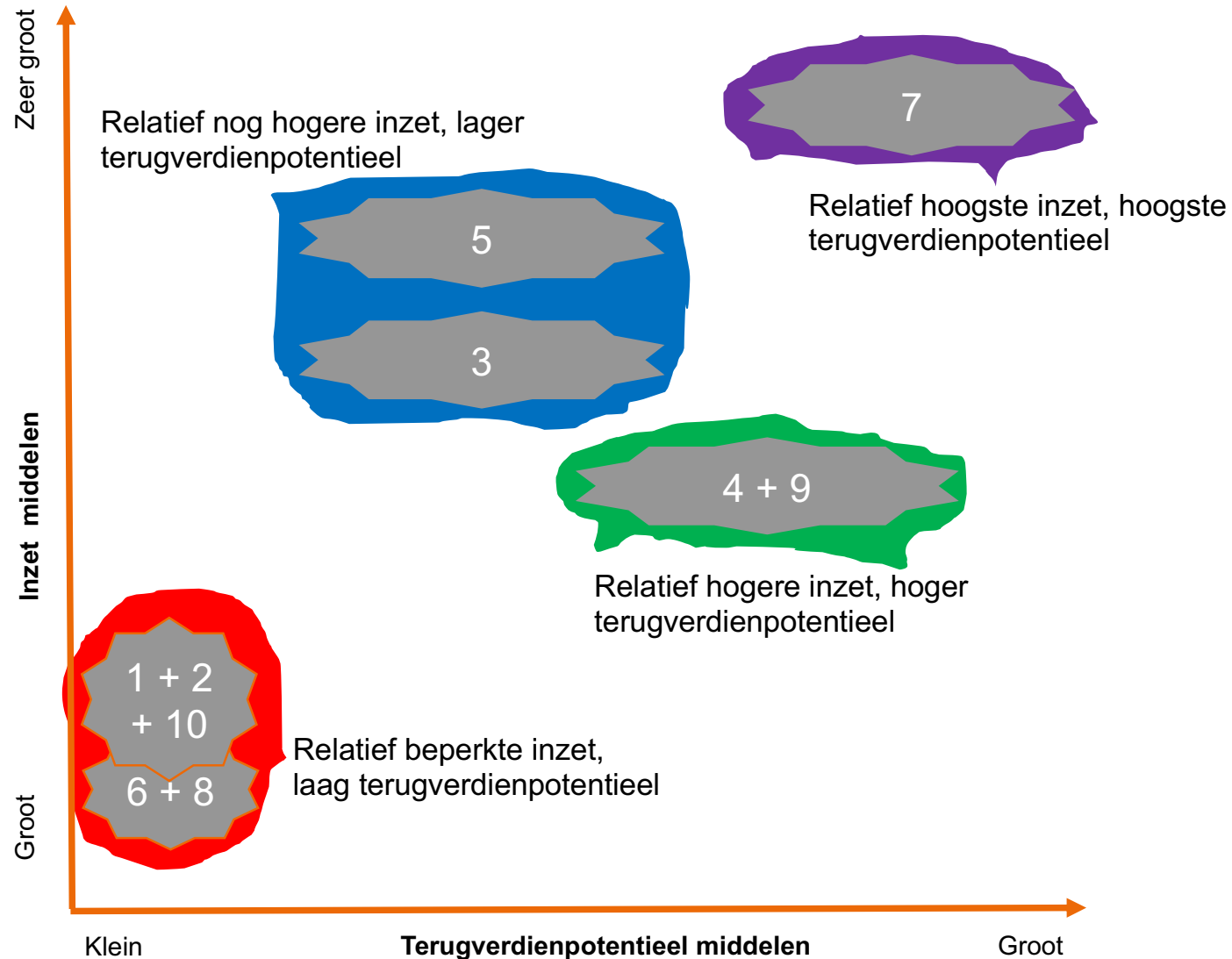
### Kansen

- Ontwikkeling Drechtsteden gebied i.p.v. Leiden met vermoedelijk een lagere Capex
- Kans op versterkte focus regionale hoofdinfrastructuur
- Vrijval middelen, die anders aan WbR besteed zouden zijn geweest
- WbR kan zich gaan focussen op Rotterdam e.o.
- Identificatie geïnteresseerde overnamekandidaten inzake contract met Nuon

### Bedreigingen

- Risico op realisatie doelstellingen energie agenda en Warmtealliantie
- Afhankelijk van afspraken met Nuon
- Verrekend risico onder letter of comfort

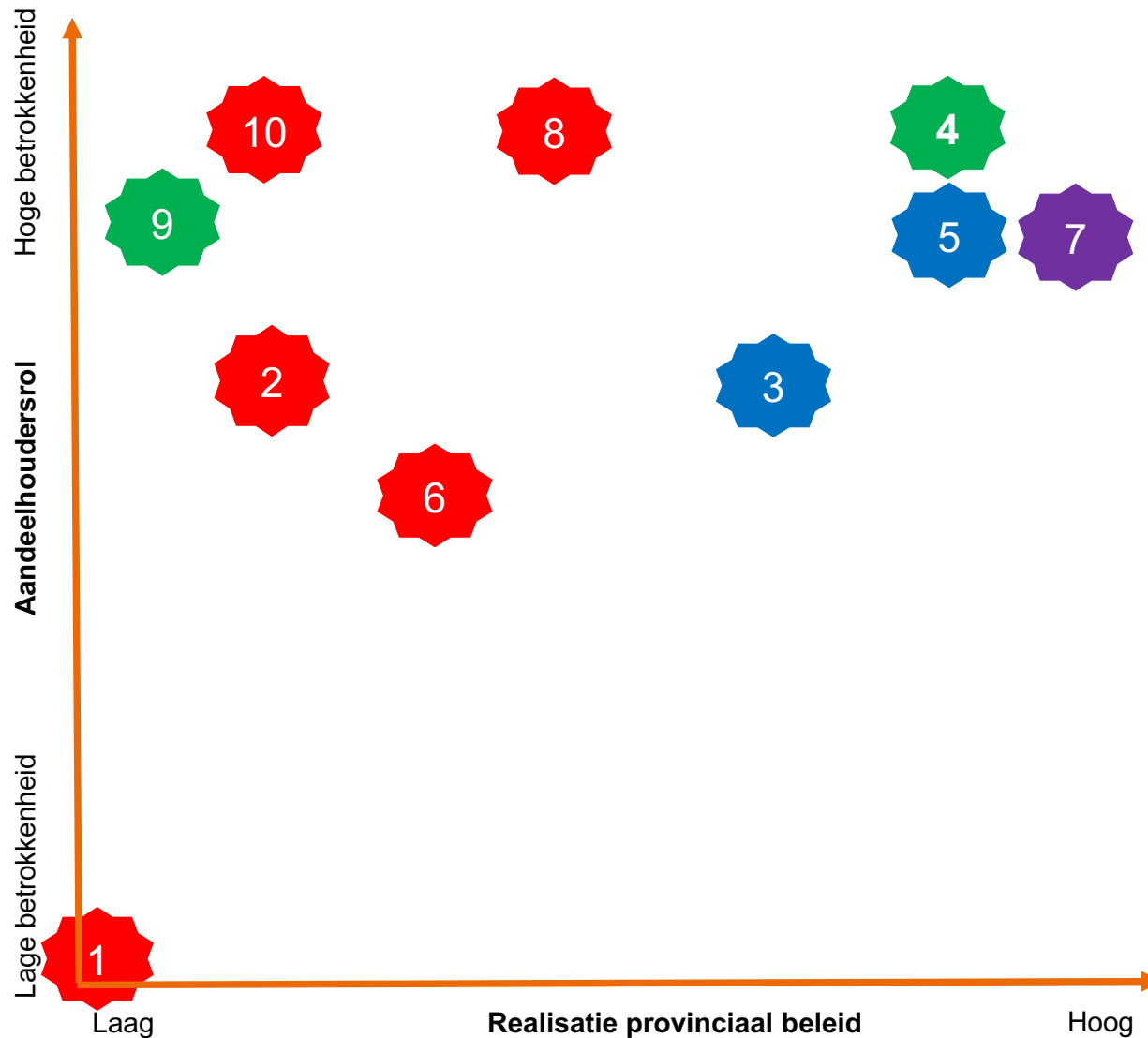
## Inzet middelen o.b.v. SWOT (kwalitatief)



### Scenario's

- 1 = Noodstop
- 2 = Rotterdam First
- 3 = LdM+
- 4 = Vertraagde LoO
- 5 = Vertraagde LoO+
- 6 = Verkoop
- 7 = Publiek Transportbedrijf
- 8 = Ketenoptimalisatie
- 9 = Assets Uniper
- 10 = Exit contracten Nuon

## Meetlat o.b.v. SWOT (kwalitatief)



- Scenario's
- 1 = Noodstop
  - 2 = Rotterdam First
  - 3 = LdM+
  - 4 = Vertraagde LoO
  - 5 = Vertraagde LoO+
  - 6 = Verkoop
  - 7 = Publiek Transportbedrijf
  - 8 = Ketenoptimalisatie
  - 9 = Assets Uniper
  - 10 = Exit contracten Nuon

- Weging middelen
- 1 = Relatief beperkte inzet, laag terugverdienpotentieel
  - 2 = Relatief hogere inzet, hoger terugverdienpotentieel
  - 3 = Relatief nog hogere inzet, lager terugverdienpotentieel
  - 4 = Relatief hoogste inzet, hoogste terugverdienpotentieel

- Er zijn diverse scenario's denkbaar met elk hun eigen voor- en nadelen
  - Overwegend nadelige scenario's zijn:
    - 1. Noodstop: juridisch complex, onvoorzienbare kosten, reputatie en beleidsdoelen niet gehaald
    - 2. 'Rotterdam First': juridisch complex, onvoorzienbare kosten en beleidsdoelen niet gehaald
    - 9. 'Assets Uniper': aankoop fossiele bron, extra middelen nodig
  - Scenario's die relatief goed scoren, in overweging kunnen worden genomen om verder te verkennen:
    - 4. 'Vertraagde LoO': past binnen beleidsdoelen en middelen PZH en GR; huidige route binnen bestaande afspraken, kosten zullen hoog zijn
    - 5. 'Vertraagde LoO+': past binnen beleidsdoelen, complexer dan 'Vertraagde LoO' door betrokkenheid derden, echter wel professionele partij erbij
    - 2. + 10. 'Rotterdam First' + 'Exit contracten Nuon': vanuit aandeelhouders perspectief gunstig, maar geen realisatie beleidsdoelstelling
  - Scenario's waarvan nader moet worden verkend of deze financieel en juridisch haalbaar zijn door de bepalende afhankelijkheid van derden en die in overweging kunnen worden genomen:
    - 3. 'LdM+': past binnen beleidsdoelen, gestrand in najaar 2018, business case is inmiddels verder ontwikkeld is afhankelijk van bereidheid van JV om LdM+ tegen aanvaardbare condities aan te leggen
    - 6. 'Verkoop': minder regie, maar wel kans op borgen warmtelevering Leidse regio (beleidsdoel): is afhankelijk van bereidheid politiek om tot verkoop over te gaan en van bereidheid markt om WbR te kopen
    - 7. 'Publiek transportbedrijf': past binnen beleidsdoelen, sluit aan op ontwikkeling beleid Rijksoverheid, draagt bij aan beleidsdoelen: is afhankelijk van bereidheid publieke partners om publiek transportbedrijf op te richten/vormen en warmte-infrastructuur daarin onder te brengen
    - 8. 'Ketenintegratie': kans op borgen warmtelevering Leidse regio (beleidsdoel), juridisch complex; haalbaarheid is afhankelijk van medewerking van Nuon
    - 10. 'Exit contracten Nuon': juridisch complex, onvoorzienbare kosten, haalbaarheid is afhankelijk van medewerking van Nuon en Uniper.

Spanningsveld tussen aandeelhouders- en beleidsperspectief:

- Geredeneerd vanuit aandeelhoudersperspectief (verminderen financiële risico's) is de combinatie van scenario 2 en 10 aantrekkelijk
- Geredeneerd vanuit beleidsperspectief liggen met name de scenario's 4 en 5 in de rede