

## De stoelendans van de energietransitie

Dat de energietransitie moet en gaat plaatsvinden wordt in de meeste bestuurskamers niet betwist. Maar het vertalen van deze macrotrend naar een concrete bedrijfsstrategie is voor veel ondernemingen nog wel een uitdaging. Te vaak wordt de externe realiteit ongedifferentieerd doorvertaald naar de praktijk van het bedrijf, en gekoppeld aan arbitraire kortetermijndoelen. Na het plukken van laaghangend fruit valt de progressie na enige jaren stil, wat leidt tot frustratie en scepsis. In de afgelopen tien jaar hebben wij met tientallen bedrijven in de Europese mid-market gewerkt om tot een zinvol kader en een concrete invulling te komen, en deze te koppelen aan de waardecreatie van de ondernemingen.

*door Tom Timmerman en Ebel Kemeling*

**E**en van de grootste uitdagingen voor onze samenleving is het opbouwen van een koolstofarme economie. De doelen van Parijs, en nationaal gezien het Klimaatakkoord, zullen de komende decennia het speelveld gaan bepalen. Achter deze doelen schuilen krachten die inmiddels welbekend zijn: een groeiende wereldbevolking, een toename van energieconsumptie per persoon, in combinatie met eindige hulpbronnen en een broeikaseffect. Koolstofbuffers zoals regenwouden en oceanen hebben het zwaar te verduren en kunnen de groeiende CO<sub>2</sub>-uitstoot van fossiele brandstoffen niet meer compenseren. Hoewel de concrete invulling van het Parijsakkoord op veel vlakken nog onduidelijk is, twijfelen niet veel mensen eraan dat een energietransitie nodig en wenselijk is. De energietransitie is dus *here to stay*. In ons huidige energiesysteem zijn heel veel zaken aan elkaar verknoopt. Olie is verbonden aan brandstoffen en chemie, gas en kolen aan elektriciteit, en warmte is daar weer een bijproduct van. Het toekomstige systeem zal onvergelijkbaar zijn met het huidige: er komt op de (zeer) lange termijn een uitfasering van fossiele brandstoffen, een snelle elektrificatie, en een grote rol

voor opslag en intelligentie in de netwerken (figuur 1). Ook het nieuwe systeem zal onderling verknoopt zijn, maar op een geheel andere manier dan vandaag. Voor bedrijven is het de uitdaging om te begrijpen hoe hun business nu is verknoopt met het systeem, en hoe deze afhankelijkheden zullen veranderen onder invloed van de innovaties die nu of in de toekomst plaatsvinden. Toch gaat het hier vaak mis.

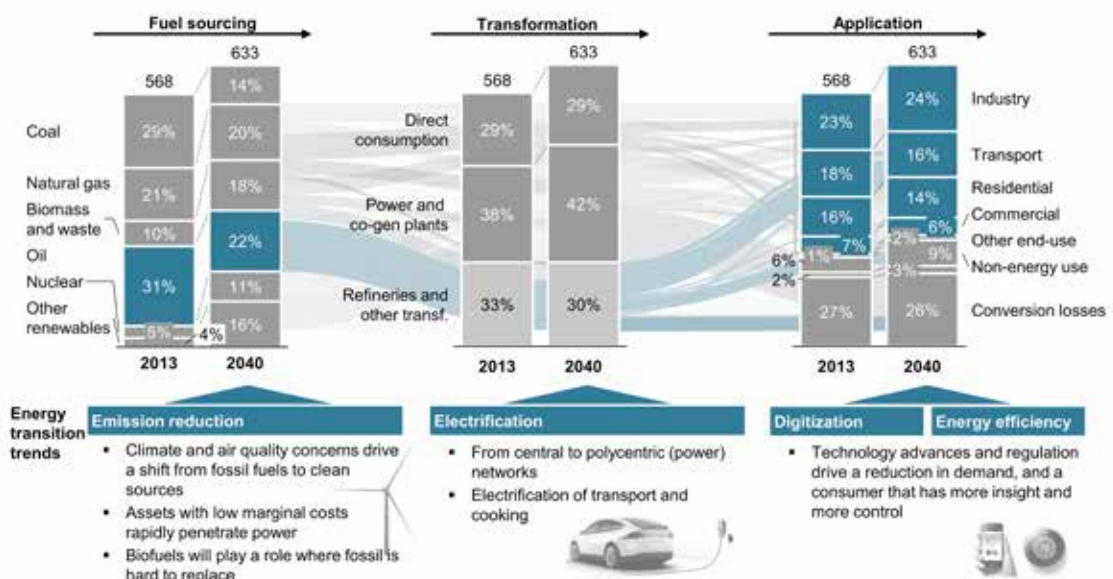
### Goede intenties, weinig resultaat

Ondanks goede intenties zien we dat organisaties vaak worstelen met het geven van een concrete invulling aan hun duurzame ambities. Ten eerste zien bedrijven duurzaamheid vooral als een operationeel probleem in plaats van een strategische uitdaging. Ze passen dan ook vaak een benadering toe die gebaseerd is op hun ervaring met *operational excellence*. Bedrijven voeren een nulmeting uit en bepalen relatieve en marginale targets, bijvoorbeeld jaarlijks 3 procent minder CO<sub>2</sub>-uitstoot per productie-eenheid. Dit is uiteraard lovenswaardig, maar vaak lopen ondernemingen met

deze benadering toch vast. Wat organisaties hierbij vaak verkeerd doen is een systeemdoel pro-rata koppelen aan een bedrijfsdoel. Het feit dat de wereld als geheel 90 procent minder CO<sub>2</sub> moet uitstoten in 2050 betekent niet dat elk bedrijf dit op dezelfde lijn moet volgen. Een producent van staal met als voornaamste toepassing het bouwen van windmolens zou juist méér CO<sub>2</sub> uit mogen stoten, terwijl kolencentrales zo snel mogelijk dicht moeten. Zie het als een rondje stoelendans met tien kinderen en stoelen: als de muziek uitgaat, blijft er niet 0.9 kind over per stoel. Nee, de traagste deelnemer vliegt eruit en de rest mag door naar de volgende ronde. Zo gaat het ook met de transitie van het energiesysteem: de minst duurzame organisaties zullen als eerste groeiproblemen ondervinden. Ten tweede is er een mismatch tussen de rendementseisen die bedrijven hanteren, en de hoogte van subsidies die de overheid bereid is te verstrekken. Investerings met SDE+ overheidssteun hebben vaak een terugverdientijd van meer dan zes jaar, terwijl

in onze ervaring een gemiddeld mid-market bedrijf voor efficiency-investeringen een terugverdiennorm aanhoudt van twee tot drie jaar. Dat is een serieuze bottleneck in de energietransitie. Dit gaat niet alleen om geld, maar ook om de managementaandacht die bedrijven kunnen en willen geven aan (soms kleine) projecten die niet echt bijdragen aan de bottom line. In onze ervaring kan dit op een paar manieren worden opgelost. Allereerst moeten de investerende bedrijven proberen te kijken wat het totale waardecreatiepotentieel van een investering is. Wat betekent het voor risicomangement, reputatie, branding, en innovatiemogelijkheden? En hoe positioneert het de onderneming ten opzichte van de langetermijndoelen en de concurrentie? Praktisch gezien houdt dit vaak in, dat bedrijven los moeten komen van de marginale kijk (dat wil zeggen, wat zijn de marginale kosten en de marginale opbrengsten van de investering) en moeten overwegen of een strategische beweging, waarin ze verschillende vliegen in een klap slaan, zin zou kunnen hebben. Voor

Figuur 1: Ontwikkeling van energiebronnen en toepassingen in een 'low-carbon' scenario.



verschillende middelgrote bedrijven in Nederland, is bijvoorbeeld de Cradle2Cradle certificering een *gamechanger* geweest. En als je achteraf kijkt wat dit hen gekost heeft, moeten we vaststellen dat we hier te maken hebben met een spreekwoordelijke *peanut*. Een andere route voor bedrijven om de lager renderende investeringen toch te doen, is om te proberen de financieringsstromen te scheiden. Zonnepanelen installeren bijvoorbeeld zijn *lower return*, maar ook *lower risk*. Het zou dus logisch zijn om ze uit een andere bron te financieren. Dat kan via ESCO's (aparte bedrijven die energie-efficiëntie maatregelen implementeren en financieren voor een percentage van de besparingen), huurconstructies, of bepaalde specifieke fondsen.

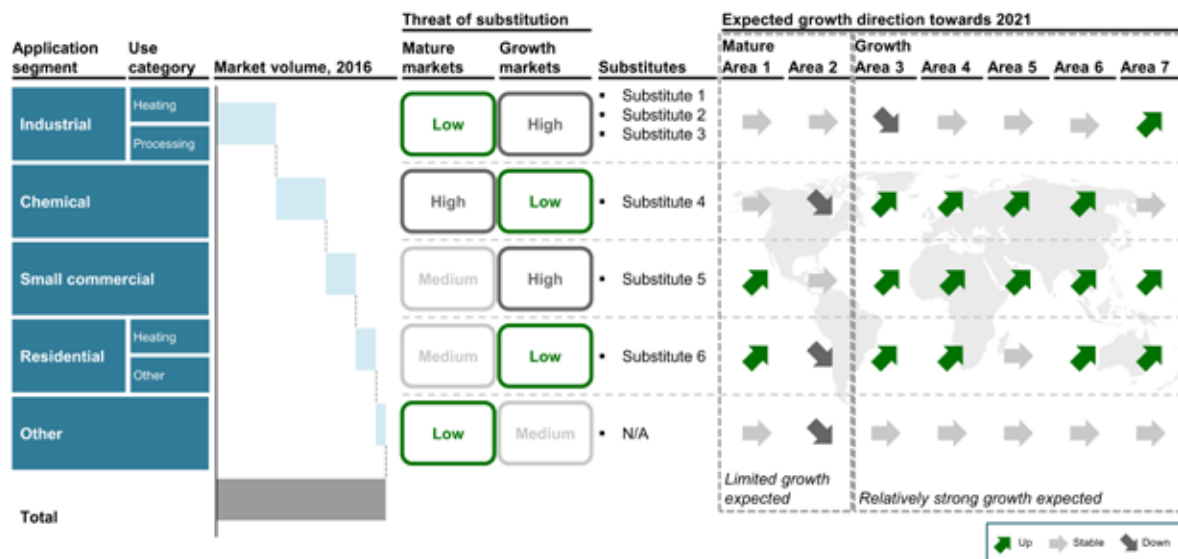
### Timing is alles

Als je als onderneming start met het opstellen van een duurzaamheidsstrategie, zijn de drie vragen waarmee je zou moeten starten dus: 1. Hoe verandert het sys-

Spring Associates is een Nederlands strategie-advisiebureau, opgericht in 2005 door twee ervaren strategieconsultants met een visie op energietransitie en een ondernemende mindset. Spring heeft een sterke expertise in energiemarkten en energietransitie, evenals in andere gereguleerde markten, verantwoord investeren en cleantech. We make strategy happen met het leveren van managementondersteuning in strategie, innovatie, transacties, operational excellence en in de concrete implementatie van projecten.

teem? 2. Hoe past de rol van mijn onderneming hier het beste in? En 3: Wat betekent dit voor mij? Het is cruciaal dit fijnmazig te bekijken, en elke combinatie van product, regio en toepassing apart te analyseren. Het kan namelijk zo zijn dat het speelveld voor Product A in Azië er geheel anders uitziet dan Product B in Europa. Deze differentiatie, welbekend bij portfo-

Figuur 2: Voorbeeld van een fijnmazige strategie, uitgesplitst per toepassing en regio.



# ‘De minst duurzame organisaties zullen als eerste groeiproblemen ondervinden’

liomanagement van multinationals, zien we veel te weinig terug bij verduurzamingsstrategieën (figuur 2). Veel bedrijven vinden het lastig om met lange tijdshorizonten te werken. De krachten achter de transitie zijn robuust en veranderen relatief langzaam ten opzichte van de typische financiële horizon van bedrijven. Deze stabiele en geleidelijke verandering van omstandigheden geeft bedrijven zekerheid en ruimte om investeringen te maken. Dit hoeft dit niet morgen, maar wel binnen tien à twintig jaar. Bedrijven kunnen in veel gevallen wachten met investeringen, totdat de opties *in the money* zijn. Dit is typisch afhankelijk van drie factoren: *costs, competition & compliance*. Ten eerste duurt het een aanzienlijke periode voordat innovaties genoeg schaal hebben om qua kosten te kunnen concurreren met de gevestigde technologieën. Elektrische auto's zijn hier een goed voorbeeld van: deze zijn nu nog duurder, maar de verwachting is dat ze in 2025 voor dezelfde prijs als benzineauto's de showroom uitgaan. Ten tweede is het belangrijk hoe concurrenten zich gedragen. Je kunt kiezen een voorloper te zijn; dit levert het bedrijf vaak marketingtechnisch wel een voordeel op, maar je loopt het risico niet optimaal de dalende kostcurve te benutten. Te lang wachten kan weer risico's meebrengen met de *license to operate* van het bedrijf. Het laatste punt, compliance, slaat op investeringen die gemaakt moeten worden als gevolg van wetgeving en regulering en zijn qua timing minder verschuifbaar; deze zal je als bedrijf moeten maken.

## Praktijkvoorbeelden

Twee concrete voorbeelden die bovenstaande aspecten verder kleur geven zijn Ricoh en Shell. Ricoh, producent van digitale camera's en andere elektronica, heeft haar CO<sub>2</sub>-reductiestrategie al jaren geleden vanuit het systeemperspectief ingericht. Shell daarentegen, dat pas sinds kort een strategie over CO<sub>2</sub>-reductie publiek beschikbaar heeft, kan nog veel leren van Ricoh.

Ricoh neemt een zeer interessante positie in met betrekking tot haar maatschappelijke rol en hoe deze verandert wat betreft het reduceren van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Nog ver voor het Parijs-akkoord stelde Ricoh zich op het standpunt dat de gemiddelde CO<sub>2</sub>-reductie per onderneming in welvarende landen ver boven de gemiddelde wereldwijde targets moet liggen. Dit komt voort uit drie overwegingen: Ten eerste moet de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van de wereld in absolute zin worden verminderd. Ten tweede is welvaart, en hier direct aan gekoppeld CO<sub>2</sub>-uitstoot, op dit moment zeer ongelijk verdeeld. Inwoners van rijkere landen stoten per persoon een stuk meer uit dan in armere landen. In de toekomst is het wenselijk dat deze ongelijkheid tussen verschillende landen kleiner wordt. In rijkere landen zal de uitstoot daarom relatief meer moeten dalen dan in de nu armere landen. Tenslotte zal de wereldbevolking groeien, waarbij de groei juist plaats gaat vinden in wat nu armere landen zijn. Het aantal inwoners van de huidige rijkere landen zal dus naar verhouding een steeds kleiner deel van de wereldbevolking uitmaken. Als we welvaart en de daaraan gekoppelde CO<sub>2</sub> gelijk(er) willen verdelen, betekent dat in de huidige rijkere landen de uitstoot nog een extra stap meer omlaag moet.

Gezien het feit dat het grootste deel van de omzet van Ricoh uit deze welvarende regio's komt, zagen zij goed in dat het systeemtarget pro-rata vertalen niet ambiteus genoeg is om als bedrijf in overeenstemming te zijn met de 2-gradendoelstelling. Uiteraard is deze systeemanalyse alleen maar een onderdeel van de totale strategie en moet deze nog concreet worden ingevuld en gemonitord; het frame waarmee Ricoh werkt is in ieder geval goed gedefinieerd.

De CO<sub>2</sub>-reductiestrategie van Shell is een voorbeeld van goede intenties, maar beperkt systeemdenken. Shell heeft een KPI gedefinieerd (gram CO<sub>2</sub>-uitstoot per geconsumeerde megajoule energie) zonder het systeem en Shells rol daarin genoeg aandacht te geven. Shell vertaalt het systeemdoel vrij direct naar een

bedrijfstarget. In tegenstelling tot Ricoh wordt er niet geanalyseerd wat, gezien Shells rol in de samenleving, het target wél zou moeten zijn. Je kunt je dan ook afvragen of de gekozen KPI op een systeemniveau bijdraagt aan een duurzame toekomst. Stel dat Shell, alle huidige activiteiten voortzettend, een groot nutsbedrijf opkoopt. Laten we aannemen dat beide bedrijven even groot zijn in termen van geproduceerde energie, maar dat het nutsbedrijf per eenheid energie maar de helft van de CO<sub>2</sub>-uitstoot dan Shell. Door de overname van dit nutsbedrijf zal, gezien vanuit het portfolio van Shell, de CO<sub>2</sub>-uitstoot per eenheid energie met 25 procent dalen, terwijl er in de markt eigenlijk niks veranderd is. De aankoop mag dan voor de KPI lijken alsof Shell het goed doet, de wereld schiet er weinig mee op.

Shell neemt qua portfoliomanagement een aantal zeer interessante stappen; zo zijn operaties in teerzanden verkocht en zijn proefboringen in het Noordpoolgebied stopgezet. Verder heeft de CEO van Shell recentelijk opgeroepen het verbod op de verkoop van benzine- en dieselauto's in het Verenigd Koninkrijk sneller in te voeren. De energietransitie kan en moet hier volgens hem sneller gaan dan bijvoorbeeld in Afrika. Dus het is glashelder, dat Shell inziet dat *one size doesnt fit all*. Dat zou doorgevoerd moeten worden in de doelstellingen van de duurzaamheidsstrategie, waarin Shell de granulaire doelen optelt tot een gemiddelde KPI, die niets zegt. Als de onderliggende doelen transparanter zouden zijn, kunnen ook externe stakeholders beter zien waar de positieve en negatieve uitschieters van Shells uitstoot zitten en zal sturing richting een duurzamer bedrijf makkelijker gaan.

De energietransitie is *here to stay*. Er zijn voorbeelden van bedrijven die deze realiteit succesvol omarmen en verweven in hun strategie. Waar hun verhaal begint, is met het zoeken van de verbinding van de beweging van het systeem, met de ontwikkeling van hun rol. Dit is ook belangrijk voor organisatieadvi-

seurs: een strategie om de energietransitie succesvol door te komen, waar zowel het bedrijf als de samenleving bij gebaat is, zal vanuit dit systeemperspectief benaderd moeten worden. Uiteraard is dit nog maar de eerste stap van het proces en is er, ook voor adviseurs, genoeg werk te verrichten in de praktische implementatie op de korte termijn. Echter, bedrijven die de eerste stap goed zetten, zullen meer kans van slagen hebben en op lange termijn doorgroeien. Bedrijven die dit niet goed doen zullen worden afgestraft door de markt, waar de eerste ronde van de stoelendans snel zal plaatsvinden.

#### *Bronnen*

Shell Energy Transition Report (2018, 12 april). Geraadpleegd van <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/shell-energy-transition-report.html>

---

*Tom Timmerman is consultant bij Spring Associates en heeft een master Technische Natuurkunde van de Technische Universiteit Delft, waar hij is afgestudeerd op kwantumcomputers. Hij is betrokken geweest bij verschillende strategische projecten over de energietransitie, voor zowel corporates als investeerders. Ebel Kemeling is partner en mede-oprichter van Spring Associates. Hij heeft meer dan twintig jaar ervaring als adviseur in energie en duurzaamheid. Naast Spring Associates is hij bestuurder en commissaris bij verschillende instellingen. Hij heeft een MBA van INSEAD en een master Filosofie van de Rijksuniversiteit Leiden.*

