De energietransitie: samen staan we sterker of kans om te winnen?

Hoe te navigeren in de chaos van de energietransitie?

Een point of view van Marie-Claire de Koning, senior consultant Jester Strategy

Twee antwoorden op dezelfde chaos

Wellicht 'late to the party', maar ook ik heb me overgegeven aan Game of Thrones. Ik weet nog niet of ik fan ben, maar het prikkelt me wel. Neem de befaamde quote van Littlefinger in aflevering 6 van seizoen 3: "*Chaos isn't a pit. Chaos is a ladder.*"

Tegenspeler Varys ziet chaos als een put die ons allemaal opslokt, en houdt daarom vast aan het rijk: het verhaal dat ons bij elkaar houdt. Lees: **saamhorigheid en gemeenschappelijkheid**. Littlefinger noemt dat verhaal een leugen en ziet in dezelfde chaos juist een ladder om zelf omhoog te klimmen. Lees: **individualisme en competitie**.

Ik moest aan de energietransitie denken, want 'chaos' is wat mij betreft daar een passend woord voor. Een wachtrij van bijna 15.500 transportverzoeken[1], een politiek die het tempo steeds anders inschat, bedrijven die horen dat er jaren geen ruimte is om uit te breiden, woningcorporaties die hun warmtepompen niet aangesloten krijgen, en ga zo maar door.

Iedereen staat in dezelfde chaos, maar niet iedereen kiest hetzelfde antwoord.

Wat is volgens u de beste benadering; saamhorig en gemeenschappelijk, of individualistisch en competitief?

Wat zeker is, en wat niet

Voordat u die vraag beantwoordt, zal ik mijn typering van de energietransitie als chaos meteen nuanceren. In een trendonderzoek dat we dit najaar deden onder ruim twintig partijen in de energieketen, viel een patroon op. De trends met de grootste impact zijn ook de minst onzekere. Elektrificatie zet door. Het net blijft voorlopig vol. En de waarde verschuift van de kilowattuur zelf naar flexibiliteit: wie zijn verbruik kan sturen en verschuiven, heeft iets wat anderen nodig hebben.

De onzekerheid zit ergens anders. In de politieke druk om het tempo te drukken, in subsidies en tarieven die veranderen, in regels over wie voorrang krijgt op het net. Kort gezegd: dat elektrificatie zich doorzet, het net volblijft en flexibiliteit cruciaal is, is geen onzekerheid meer. Het tempo en de spelregels zijn dat wel. Wie wacht tot Den Haag duidelijkheid geeft, wacht op precies het deel dat het langst onzeker blijft.

Op eigen kracht of samen omhoog?

Niet wachten dus, maar aan de slag. Alleen: vanuit welk perspectief? De ene organisatie kiest de kansen vooral in snelheid en eigen kracht. Ze vraagt vroeg capaciteit aan, investeert in eigen opwek en opslag, en gebruikt haar flexibiliteit als onderhandelingsruimte. Wie dat doet, maakt zich minder afhankelijk en soms zelfs onmisbaar.

[1] Netbeheer Nederland: https://capaciteitskaart.netbeheernederland.nl/totaal/afname

De andere organisatie zoekt die kansen juist in samenwerking en gemeenschap. Ze zoekt de buren op, deelt capaciteit en stemt pieken af. Dat ligt voor de hand voor een corporatie of een zorginstelling met een maatschappelijke opdracht, maar ook voor een mkb-bedrijf dat alleen te klein is om iets voor elkaar te krijgen.

Welke instelling past bij uw organisatie? Die vraag is groter dan de energietransitie. Onze samenleving schuift al decennia heen en weer tussen het collectief en het individu. Na de oorlog legden we risico's bij elkaar: in nutsbedrijven, in cao's, in de verzorgingsstaat. Vanaf de jaren tachtig verschoof het gewicht naar marktwerking en eigen verantwoordelijkheid. De energiesector liep precies die route, van een regionaal nutsbedrijf dat voor iedereen leverde naar een geliberaliseerde markt waarin elke afnemer zijn eigen contract sluit.

Wat nu ontstaat, past niet in deze binaire benadering. Organisaties willen hun eigen koers varen, maar zijn voor hun groei afhankelijk van een net dat ze met hun buren delen. Je ziet het in energiegemeenschappen, in bedrijven die samen één aansluiting delen, in corporaties die met de netbeheerder afstemmen welke wijk wanneer aan de beurt is. Dat is geen terugkeer naar het collectief, en ook geen individualisme meer. Het is zelfstandigheid die leunt op samenwerking. De vraag is dus niet óf je samenwerkt, maar waar je jezelf wilt kunnen redden en waar je bewust afhankelijk durft te zijn.

Het echte risico: geen keuze maken

Het risico zit niet in de verkeerde keuze, maar in geen keuze. Er wordt veel naar elkaar gekeken: naar de netbeheerder, naar de politiek, naar de buurman. Complexiteit verlamt, en afwachten voelt verstandig omdat het niets lijkt te kosten. Maar het kost wel iets: tijd, de plek in de rij en handelingsruimte. Maar hoe maak je goede keuzes als zoveel nog onzeker is?

Dat begint met onderscheid maken tussen wat je al weet en wat nog onzeker is. Die kennis is er vaak wel, maar ligt verspreid zowel binnen als buiten de organisatie. Zolang het niet bij elkaar komt, voelt alles even onzeker. En wie alles onzeker vindt, kiest niet tussen eigen kracht en samenwerking.

> *Chaos is zelden een gebrek aan informatie. Meestal is het informatie die nog niet geordend is.*

Navigeren in onzekerheid begint met ordenen

Dat ordenen is precies waar scenarioplanning voor bedoeld is. Niet om de toekomst te voorspellen, maar om helder te krijgen wat vastligt en wat openstaat, specifiek voor jouw organisatie. Dat gaat in drie stappen.

Eén: *orden trends en ontwikkelingen.* Zet alle ontwikkelingen op een rij en vraag je per ontwikkeling af hoeveel impact die heeft en hoe onzeker die is. Impactvol én onzekere trends zijn top prio om verder uit te diepen.

Twee: *kies de twee onzekerheden die er echt toe doen*. Zet die twee tegen elkaar uit en je krijgt vier toekomstbeelden.

Drie: *toets je keuzes aan de toekomstbeelden.* Een keuze die in elk toekomstbeeld goed uitpakt, is robuust: die kun je morgen zetten, zonder dat Den Haag of de netbeheerder iets hoeft te besluiten. Een stap die maar in één toekomstbeeld loont, vraagt om een plan B en om een paar signalen die je in de gaten houdt.

Zo wordt de vraag niet óf chaos een ladder is, maar hóé je je door chaos navigeert; op eigen kracht of door samen te werken. Scenarioplanning helpt om daarin onderbouwde keuzes te maken. De chaos verdwijnt er niet door, maar hij krijgt een vorm waarin je kunt navigeren. Dat begint niet met wachten op duidelijkheid, maar met ordenen wat je al weet.

Over de auteur

Marie-Claire de Koning is senior consultant bij Jester Strategy en werkt aan strategische vraagstukken in de energietransitie, onder meer voor woningcorporaties, ontwikkelingsmaatschappijen, netbeheerders en commerciële partijen.

Dit point of view is geschreven op basis van praktijkervaring met scenarioplanning en strategievorming rond de energietransitie. De gepresenteerde standpunten zijn die van de auteur, niet van individuele opdrachtgevers.