

Peter Terium
Chief Executive Officer RWE AG
Toespraak “Energietransitie – een Europese uitdaging”
op CIEP Clingendael, Den Haag/NL
14 maart 2014

Geachte dames en heren,

Het verheugt mij om weer terug te zijn op Clingendael en ik wil Coby van der Linde er dan ook hartelijk voor bedanken dat zij mij weer heeft uitgenodigd.

Coby heeft een groot deel van haar academische carrière niet ver van hier doorgebracht. Vanaf Clingendael rijd je de prachtige oude Rijksstraatweg op, die vandaag de dag de N44 wordt genoemd. Deze brengt je bijna rechtstreeks naar de gevestigde en gerespecteerde Universiteit van Leiden. Eén die veel wetenschappers van hoog aanzien, zoals Coby, heeft voortgebracht.

In de jaren 20 van de vorige eeuw, studeerde er een jonge Nederlander wiskunde aan deze universiteit. In 1969 deed hij zijn alma mater eer aan door de Nobelprijs voor de Economie te winnen.

Zijn naam is alom bekend in Nederland, ik heb het over Jan Tinbergen.

Waarom vertel ik u over een Nobelprijswinnaar die al twintig jaar geleden is overleden?

Omdat zijn ideeën vandaag de dag relevanter zijn dan ooit.

Hij heeft veel nagedacht over de vraag hoe de wisselwerking tussen markt, politiek en regelgeving zou moeten zijn om te zorgen voor een economie die op duurzame wijze groeit.

Deze zelfde vraag is op dit moment de belangrijkste uitdaging in Europa.

En het is van cruciaal belang en uiteindelijk doorslaggevend voor de toekomst van het Europese energiesysteem.

De politiek wil dat duurzame energie de grondslag gaat vormen van onze economie. Dit wordt in Duitsland de “Energiewende” en hier de energietransitie genoemd.

RWE zet zich ook in voor de energietransitie. We hebben enkele miljarden euro's geïnvesteerd in duurzame energievoorziening.

Het is tegenwoordig alom geaccepteerd dat deze energietransitie succesvol kan - en moet - zijn.

Jan Tinbergen zou het hier zeker mee eens zijn. Hij was zelfs van mening dat politiek, maatschappij en industrie de plicht hebben om

te zorgen voor duurzamere leefomstandigheden.

Hij zou erop wijzen dat zo'n fundamentele hervorming van de economie goed moet worden gepland en geleid.

Een hervorming waarbij dat niet gebeurt zal mislukken vanwege de interne tegenstrijdigheden.

Hierdoor wordt het een last voor de economie en zal het het "absorptievermogen", zoals Tinbergen het noemde, overbelasten. Hij gebruikte dit woord om het vermogen te omschrijven om grote hervormingen aan te kunnen.

Ik ben bang dat dit precies is wat er nu met de energietransitie gebeurt.

De bestaande elektriciteitscentrales in Europa worden steeds minder waard omdat de prijs van elektriciteit daalt en daalt ...en daalt ..

Gesubsidieerde duurzame elektriciteit uit Duitsland overstroomt de energiemarkt op het Europese vasteland.

Dit is slecht voor kolen en gas, die we nodig blijven hebben wanneer er geen wind waait en de zon niet schijnt.

Nu zegt u misschien dat RWE niet zo'n grote gasgestookte portfolio

heeft. Wat echter velen van u niet zullen weten is dat we in Duitsland degene zijn met het grootste aantal gasgestookte centrales. In Europa zijn we de op drie na grootste op het gebied van gascentrales.

In Nederland is ons geïnstalleerde gasvermogen 20.000 MW en staan we op nummer 4 in de Europese ranglijst.

Voor onze Europese gascentrales kopen wij jaarlijks ongeveer 25 miljard kubieke meter gas op basis van langlopende contracten. Deze volumes zijn voornamelijk afkomstig uit Rusland en Noorwegen; elk van hen levert ongeveer een derde, dat is ongeveer 7 miljard kubieke meter. Andere bronnen zijn Nederland en Duitsland, met ongeveer 3 respectievelijk 2 miljard kubieke meter.

Om u een idee te geven, het complete Nederlandse gasverbruik is 50 miljard kubieke meter per jaar. Met de 25 miljard kubieke meter capaciteit die RWE alleen al met langlopende contracten koopt, kunnen we de helft van Nederland voor een jaar leveren!

Daarom hangt er voor ons veel af van het raamwerk van de energietransitie.

Ik zal u drie punten voorleggen die geïnspireerd zijn door het gedachtengoed van Tinbergen:

De energietransitie vraagt om

- Ten eerste een goed beleidsplan.
- Ten tweede een goede projectplanning.
- Ten derde doelmatige, periodieke evaluaties.

Ten eerste: een goed beleidsontwerp.

Een goed beleidsontwerp geeft moet voldoen aan de regel van Tinbergen: “Eén doelstelling - één instrument.”

Het doel van de energietransitie is klimaatbescherming. En daar is één goed instrument voor: Europese emissiehandel.

Emissiehandel werkt. Men houdt zich aan de limiet voor CO₂-uitstoot.

De prijzen voor emissiecertificaten zijn momenteel zeer laag, en daarom dus ook de kosten van klimaatbescherming. Dat moet ook zo zijn ten tijde van een economische crisis. Dit is een perfect voorbeeld van een goed beleidsplan.

Het zou niet goed zijn om de emissiehandel te beïnvloeden. In Europa zijn er politici die dat wel willen doen omdat ze meer investeringen willen zien in gascentrales, of in andere CO₂- arme technologieën zoals kerncentrales, CO₂-afvang en -opslag.

Ik wil deze doelstellingen niet bekritisieren. Maar één ding is zeker: dit zijn niet de doelstellingen van de emissiehandel. Ook zijn

doelstellingen als het “onder overheidsbeheer plaatsen” of “democratiseren” van de energievoorziening geen oplossing voor klimaatbeheersing.

We hebben zelfs al uitgebreid geïnvesteerd in CO₂-arme technologieën, in duurzame energie. Duurzame energie is van belang om aan de ambitieuze klimaatdoelstellingen van Europa te voldoen.

De Wet Duurzame Energie in Duitsland – of afgekort EEG – was een nuttig instrument om duurzame energie een duwtje in de rug te geven.

Maar veel mensen zien nog steeds niet in wat het Duitse systeem dat duurzame energie stimuleert, met de Europese energiemarkt te maken heeft.

Laat ik het u vertellen: veel.

De invloed is ook in Nederland te merken. In januari van dit jaar moest de aluminiumsmelter Aldel in Delfzijl de deuren sluiten vanwege een faillissement. Ze konden simpelweg hun energierekening niet meer betalen.

Er komt veel te veel Duitse windenergie uit de kust gebieden het Nederlandse elektriciteitsnet binnen, de transmissiecapaciteit is veel te beperkt voor deze hoeveelheden.

In heel Europa is de groothandelsprijs voor energie ingrijpend gedaald door de extreem snel stijgende productie van duurzame energie, vooral in Duitsland. En prijzen voor eindgebruikers en de industriële sector kennen maar één richting: omhoog en omhoog en omhoog.

Daarom pleit ik voor een rationele energiemarkt. Dit is het enige dat onze energievoorziening betrouwbaar, efficiënt en duurzaam kan reguleren. Alle deelnemers in de markt moeten voldoen aan de strenge voorschriften.

Natuurlijk heeft de groei van duurzame energie opwekking een nieuw punt aan de agenda van de energiesector toegevoegd:

Voorzieningszekerheid.

Vandaag de dag zijn grote aantallen gas- en kolengestookte energiecentrales niet meer economisch rendabel, maar alleen deze centrales kunnen voorzieningszekerheid bieden.

Vroeg of laat wordt het noodzakelijk om de economische waarde van voorzieningszekerheid zichtbaarder te maken. Dat kan door middel van capaciteitsmarkten die op economisch rationele wijze zijn ingericht.

Naast de megawatturen die ze voortbrengen, zouden gas- en kolengestookte centrales een marktconforme vergoeding kunnen

krijgen voor elke megawatt aan beschikbare - en dus verzekerde - capaciteit.

Een energy only-markt functioneert alleen volledig wanneer 9% van de energiemarkt duurzaam is. Met een aandeel van 15% wordt het al moeilijk een goed functionerend systeem te hebben.

Met een aandeel van 25% - zoals we in Duitsland zien – kan de markt zichzelf niet meer reguleren en faalt.

En niet alleen de Duitse markt faalt, ook aangrenzende markten zoals hier in Nederland kunnen niet langer doeltreffend functioneren. Ik heb Aldel net al genoemd.

Uit onderzoek blijkt dat de kosten die dit met zich meebrengt niet hoger hoeven te zijn dan in de huidige markt het geval is.

Als capaciteitsmarkten worden ingesteld, moet dit gebeuren overeenkomstig de regel van Tinbergen “Eén doelstelling – één instrument”.

Een capaciteitsmarkt is geen instrument voor klimaatbescherming. Ook is het niet bedoeld om de elektriciteitscentrales flexibeler te maken.

Het is niet gerechtvaardigd om een capaciteitsmarkt te gebruiken om bepaalde marktdeelnemers of technologieën tegen elkaar uit te

spelen, of nieuwe elektriciteitscentrales tegen oude elektriciteitscentrales.

De enige zorg moet de voorzieningszekerheid zijn, met andere woorden, het vermogen van een centrale om wanneer dat nodig is, gereed te zijn om te leveren.

Dames en heren,

De regel van Tinbergen wijst welomlijnde instrumenten aan voor welomlijnde energiebeleidsdoelstellingen. Ook worden de verantwoordelijke deelnemers nauwkeurig omschreven.

In ons geval is dat Europa, omdat alle belangrijke markteconomische instellingen Europees zijn. Ik betreur het ten zeerste dat we geen geschikt beleid hebben. In bijna alle landen wordt het energiebeleid vrijwel alleen op nationaal niveau besproken.

In Nederland is onlangs het Nationaal Energieakkoord gesloten tussen regering, bedrijfsleven, de energiesector en ngo's. In het Energieakkoord zijn ambitieuze doelstellingen vastgelegd om de energietransitie te realiseren: zo moet in 2020 14% van de in Nederland opgewekte elektriciteit duurzaam zijn. Hiermee is duidelijk dat er een zekere 'sense of urgency' wordt gevoeld. Maar het is een nationaal akkoord, dat niet verder reikt dan de eigen landsgrenzen.

Guenther Oettinger, de Europese Commissaris voor Energie werkt eraan om dit te veranderen. Hij heeft de eerste stap gezet door in concrete woorden te bepalen hoe de transitie naar duurzame energie in Europa tot stand kan worden gebracht. Bravo!

Almunia, een collega-commissaris van Oettinger zal nieuwe regels voor staatssteun uitvaardigen. Deze zullen bijdragen aan het vormen van een juridisch raamwerk voor de Europese energiepolitiek en richting geven aan de integratie van duurzame energie op de interne markt. Nogmaals bravo!

Dan zijn we nu aangekomen bij het tweede punt: de energietransitie vereist een goede projectplanning, of “planning en programmering”, zoals Tinbergen het zou omschrijven.

Om de energietransitie te laten slagen, volstaan alleen globale doelstellingen voor CO₂-uitstoot, duurzame energie en efficiënt energieverbruik niet.

We moeten afwegen welke doelstellingen er feitelijk vereist zijn. Deze moeten worden ondersteund door een duidelijk plan waarin de noodzakelijke juridische maatregelen worden beschreven.

Het eerste grote hoofdstuk van dit plan is de hervorming van de emissiehandel.

Als Europa veilig wil stellen dat de emissiehandel op lange termijn effectief blijft functioneren, moet het zo snel mogelijk overeenstemming bereiken over zowel ambitieuze als realistische klimaatdoelstellingen voor de periode na 2030. Want de energiesector heeft een duurzaam raamwerk nodig voor de lange termijn.

Het tweede grote hoofdstuk is het realiseren van een enkele Europese energiemarkt.

Er zijn al gezamenlijke handelsvoorschriften voor de productie van niet-gesubsidieerde energie die gelden voor Centraal- en West-Europa.

Daarom is er ook gezamenlijke Europese regelgeving nodig en gemeenschappelijke uitgangspunten zodat er eerlijke capaciteitsmarkten kunnen worden gevormd.

Ook de Europese Commissie onderkent dit en zal binnenkort richtlijnen presenteren die de toename van het aantal verschillende nationale capaciteitsmarkten hopelijk zullen voorkomen.

Als de onderliggende logica van de Europese markt goed is voor de handel in elektriciteit en voorzieningszekerheid, waarom zou het dan niet goed genoeg zijn voor duurzame energie?

Er zijn in Europa meer dan 160 verschillende subsidieregelingen

voor duurzame energie. Oftewel: het is een warboel.

Als we willen dat de energietransitie doorgang vindt, moeten we samenwerken en zorgen voor duidelijke regels en voorschriften om deze chaos te stoppen.

Dit hoeft niet het beroemde ei van Columbus te zijn!

We kunnen kleine stappen nemen om dichterbij het grote doel te komen van een gezamenlijke Europese markt en gezamenlijke regelingen. Een eerste idee zou kunnen zijn om het zogenaamde Pentalateraal Forum uit te breiden. Dit forum is in 2005 opgericht en de Benelux-landen, Frankrijk en Duitsland zijn hierin vertegenwoordigd.

Dames en heren, u heeft een punt als u zegt: maar wat doen de energiebedrijven dan om zich aan te passen aan het veranderde energielandschap? Ze kunnen niet zomaar werkloos toekijken en klagen dat anderen de zaken niet goed plannen?

Nee, dat zullen we zeker niet doen. Klagen redt ons bedrijfsmodel niet. Van geen enkel energiebedrijf in Europa.

RWE heeft onlangs haar eerste nettoverlies ooit bekendgemaakt en een waardevermindering van 4,8 miljard euro. GDF Suez heeft ons zelfs verslagen met een waardevermindering van meer dan 20 miljard euro.

We weten dat we hier weer bovenop moeten komen. Dus wat doen we daaraan?

Ten eerste hebben we ons enorm ingespannen om onze afhankelijkheid van gascontracten die weer zijn gekoppeld aan de olie-index te verminderen. Een paar jaar geleden waren we totaal afhankelijk van de gas-olie kortetermijnmarkt. Tegenwoordig kopen we steeds meer gas op de spotmarkt en zijn we veel minder afhankelijk van wederzijdse contracten.

Nabucco is momenteel economisch niet haalbaar. Maar we hebben zeker een aandeel in de geopolitieke gasmarkt. Door ons raamwerkcontract met Oekraïne, leveren wij tot wel 10 miljard kubieke meter gas aan deze regio. Wel op basis van vooruitbetaling, dat spreekt voor zich.

Ik denk dat u ook meer wilt weten over de manier waarop we onze interne organisatie aanpassen aan de nieuwe realiteit. We zijn ons ervan bewust dat de wereld om ons heen verandert en dat wij mee moeten veranderen.

We werken er hard aan om de concurrentiepositie en de prestaties van RWE te verbeteren. Ons uitgangspunt hierbij is “Lean Steering”.

Wat hebben we tot nu toe gedaan?

- **Ons Europese bedrijf voor conventionele opwekking is opgegaan in RWE Generation.**
- **We hebben onze diensten voor de gehele Group samengevoegd in RWE Group Business Services en in speciale Shared Service Centers.**
- **Speciale vakkennis wordt gebundeld in nieuwe Centers of Expertise. Er zijn er al tien in de maak. En er komen er meer.**
- **En we hebben RWE Retail opgericht om al onze kennis van de Europese detailhandel te verenigen.**

Een ander onderdeel is het op één lijn brengen van het managementteam en de medewerkers. In onze “managementagenda” staan de strategische prioriteiten omschreven. Deze zullen ons dichterbij ons toekomstige doel brengen: een betrouwbare partner worden in de energietransitie.

We richten ons in de managementagenda op vijf hoofdthema's:

- 1.) Het verbeteren van onze houding naar externe partijen door de focus te leggen op klanten en partners**
- 2.) Prestaties belonen, want prestaties en motivatie spelen een belangrijke rol bij duurzaam succes en verandering.**
- 3.) Het vertrouwen vergroten en samenwerking binnen de totale Group te stimuleren. Ook over grenzen heen!**
- 4.) Een duidelijk geformuleerd beleid.**
- 5.) Zorgen dat het managementteam het goede voorbeeld geeft.**

Voor de implementatie van dit alles in de hele Group is, zoals u zich kunt voorstellen, de “planning en programmering” van Tinbergen hard nodig.

Daarom hebben we een team opgezet dat verantwoordelijk is voor het proces van cultuurverandering binnen RWE.

Bij onze Nederlandse dochtermaatschappij Essent zijn we hier mee begonnen en we hebben hier een mooie naam voor gevonden: anders werken.

“Anders werken” is een succes. Op dit moment zien we al de eerste effecten van onze nieuwe programma's: als een “saai energiebedrijf” zoals Essent wordt verkozen tot de beste werkplek in Nederland – betekent dat toch wel wat!

De Group Executive Meeting, GEM speelt een belangrijke rol in het team dat verantwoordelijk is voor de veranderingen. Dit zijn de 40 top executives bij RWE. GEM is een zeer succesvol instrument om de veranderingen in de hele RWE Group door te voeren.

Een andere – nog belangrijkere – Group is de GLT: Group Leadership Team. Deze bestaat uit de Raad van Bestuur, de managers van alle operationele bedrijven, de manager Strategy en de manager Controlling. Dit team adviseert de Raad van Bestuur bij het nemen van alle strategische beslissingen.

Deze twee groepen – GEM en GLT – besturen het schip op onze Reis van Verandering.

Daarnaast hebben we een programma opgesteld waarmee het management deze veranderingen in de organisatie kan doorvoeren. Dit heet Next Level Leadership. De grondslag hiervoor is een duidelijk beeld van de organisatie, het goed omgaan met onze eigen resources en die van anderen en een sterke teamgeest van het managementteam – over de eigen belangen en organisatorische grenzen heen.

Dus uitgebreide “planning en programmering” is een *conditio sine qua non* voor het veranderen van het energielandschap en de bedrijven die daarin werkzaam zijn.

Het is echter geen wondermiddel. Ik citeer nogmaals Jan Tinbergen: “Programmering is geen alternatief voor gezond verstand.”

Tinbergen beschouwde het als “gezond verstand” om altijd periodieke beoordelingen in te plannen bij grote hervormingsprojecten.

Dat is ook mijn derde punt voor de energietransitie.

Het is logisch om af en toe te controleren of de instrumenten, de doelstellingen en het tempo van de veranderingen nog geschikt zijn

voor de realiteit van het moment.

Ik wil uw aandacht nog even vestigen op wat er voor RWE op het spel staat: ons distributienetwerk in Duitsland is net zo groot als die van Alliander en Enexis samen. We hebben veel te verliezen en moeten onszelf continue toetsen terwijl we vooruit gaan.

Dames en heren,

Jan Tinbergen was een nuchtere en analytische econoom. Maar hij was ook iemand met een uitgebreide kennis en bekend met de geschiedenis van andere culturen.

Tinbergen nam een oud Chinees gezegde ter harte: “Als er een wind van verandering waait, bouwen sommigen muren en anderen bouwen windmolens.”

En over het bouwen van windmolens hoef je ons bij RWE niets te vertellen!