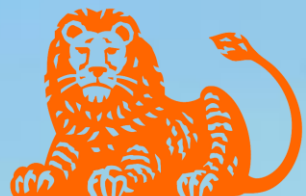


ZONDER BLAUWE PLEKKEN OP WEG NAAR DUURZAAMHEID

ING



alfa



accountants
en adviseurs



EVEN VOORSTELLEN



Carol de Wit

Sectormanager Transport en Logistiek

Alfa Accountants en Adviseurs



Machiel Bode

Sector Banker Transport, Logistics & Mobility

ING



Bram Reijnders

Duurzaamheidsadviseur

Alfa Accountants en Adviseurs



Verleg je horizon, grote kapitaalbehoefte
dwingt verder vooruit te kijken





Verleg je horizon, kijk verder vooruit!



De transport- en logistieke sector wordt geconfronteerd met grote kostenstijgingen.

- Inflatie als gevolg van de oorlog in Oekraïne
- Supply chain problemen

- De energietransitie,
- De tekorten op de arbeidsmarkt
- De verdergaande digitaliseringslag.

Om deze maatschappelijke en economische uitdagingen het hoofd te bieden zijn enorme investeringen nodig, met kostenstijgingen als gevolg.

Transport- en logistieke bedrijven komen hierdoor voor grote financieringsuitdagingen te staan.



Wie ziet door de bomen het bos nog?



november 2022

Sectorstudie

Transport en Logistiek

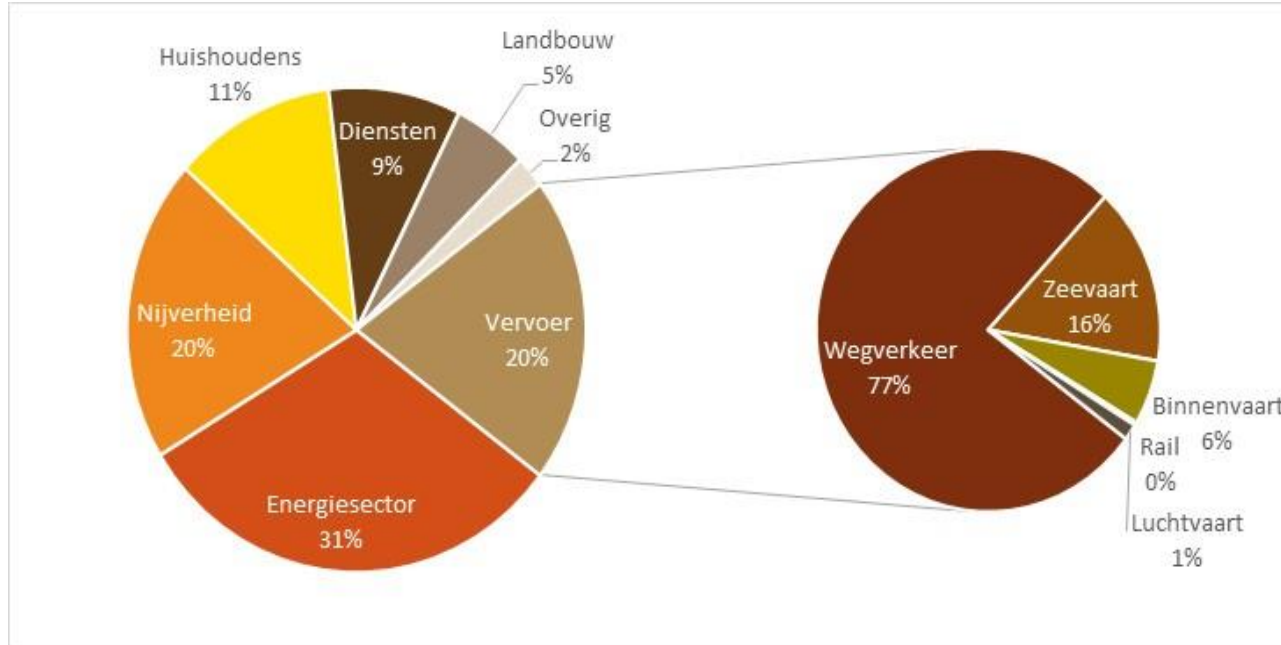
Inzetten op zero emissie alleen is niet voldoende voor realiseren CO₂-ambities

TVM

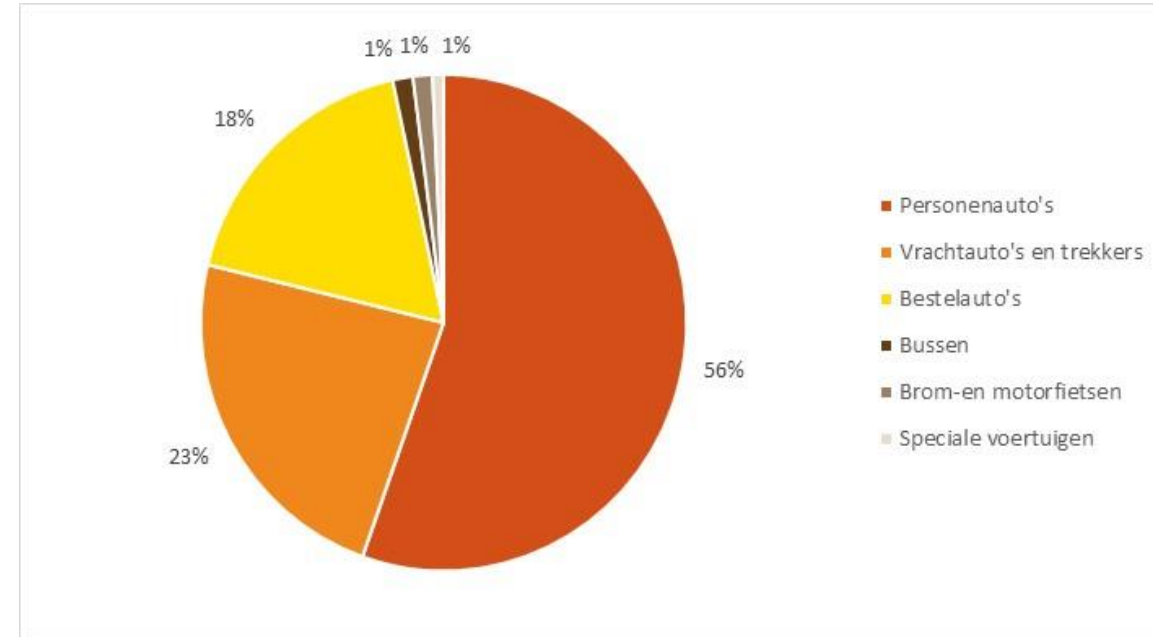
Panteia
Research to Progress

ING 

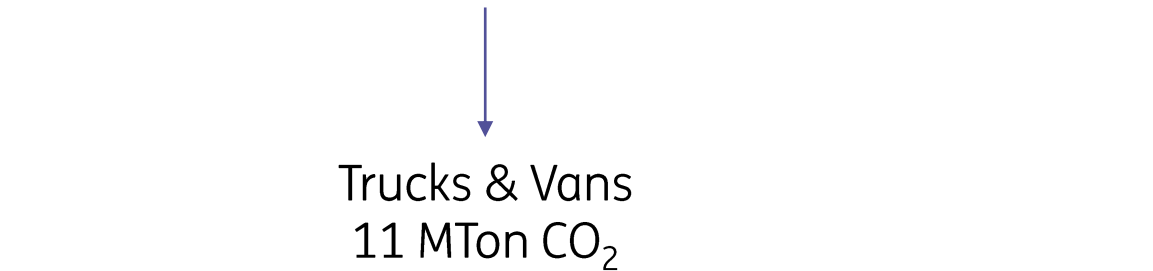
Trucks, Trekkers en Van's: aandeel 6.5% of CO2 emissies in Nederland



↓
Total
169 Mton CO₂



↓
Mobility
34,7 Mton CO₂

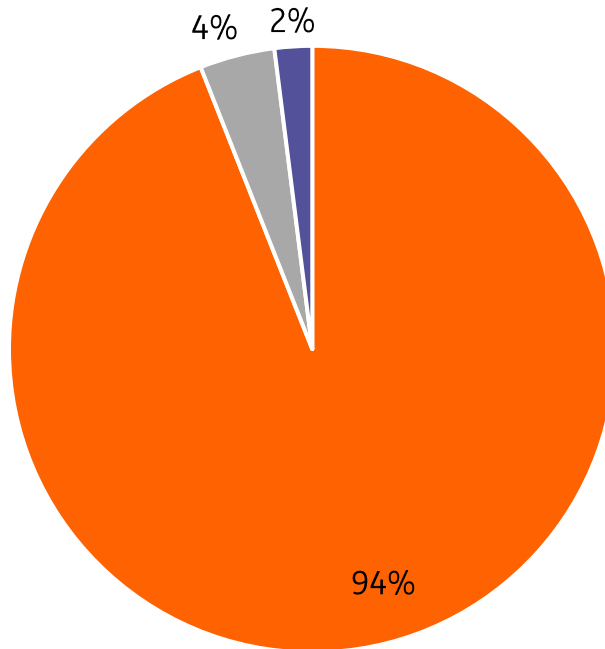


↓
Trucks & Vans
11 Mton CO₂

Huidige aandachtsgebieden voor CO2 emissie reductie



Share CO2 emissions



■ Transportdiensten ■ Woon-werkverkeer ■ Gebouwen

94% van CO2 emissies komen uit de transport activiteiten

Brandstof
besparing

Efficiency
verbetering

Alternatieve
brandstoffen
& zero emissie

Modal shift

Focus op brandstof heeft zin!

Van Proeftuin naar Business model

Noodzaak

- Wet en regelgeving: Stadsdistributie 2025-2030
- Klimaat akkoord: ambitie/ reductie doelstellingen
- Tijdspad: 2040 geen nieuwe ICE trucks en 2050 zero emissie transport

Beschikbaarheid Betaalbaarheid en Betrouwbaarheid

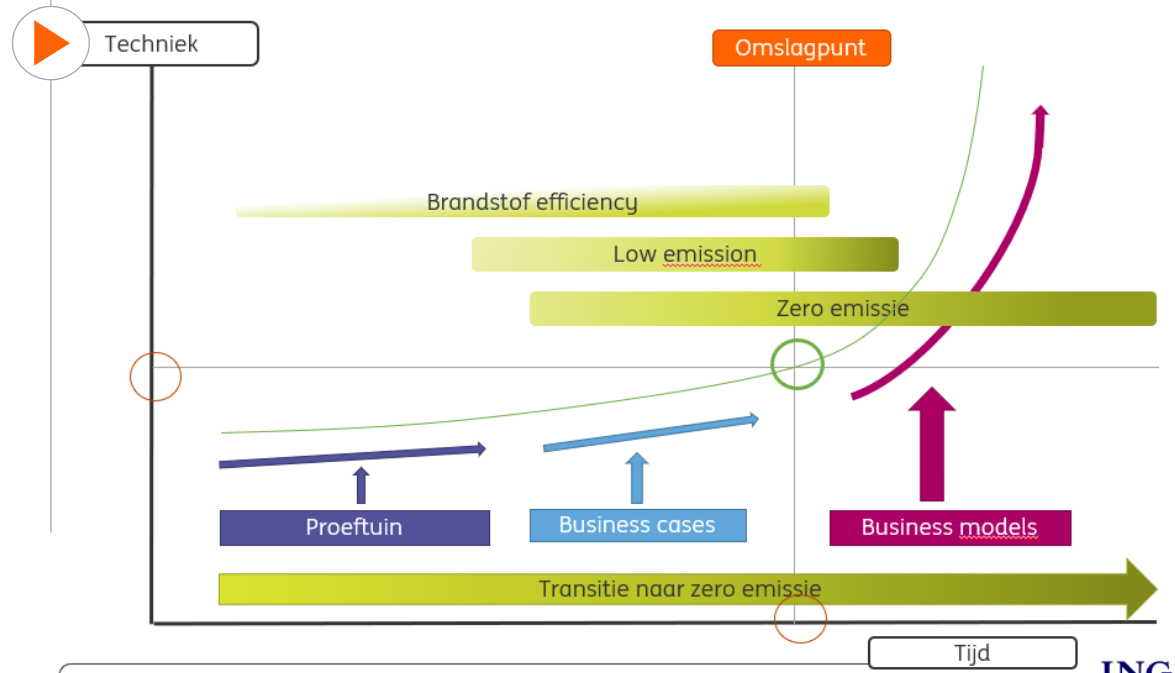
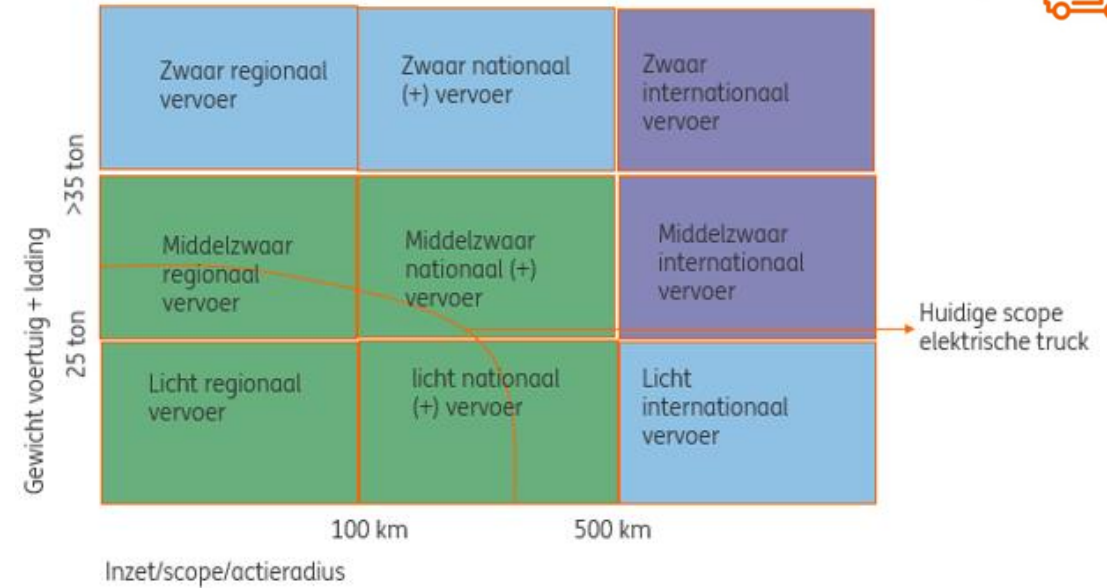
- Leverbaar
- Prijs
- Actieradius

Klant acceptatie

- TCO ZE vs TCO Diesel
- Business cases met front running klanten

Business modellen

- De nieuwe realiteit



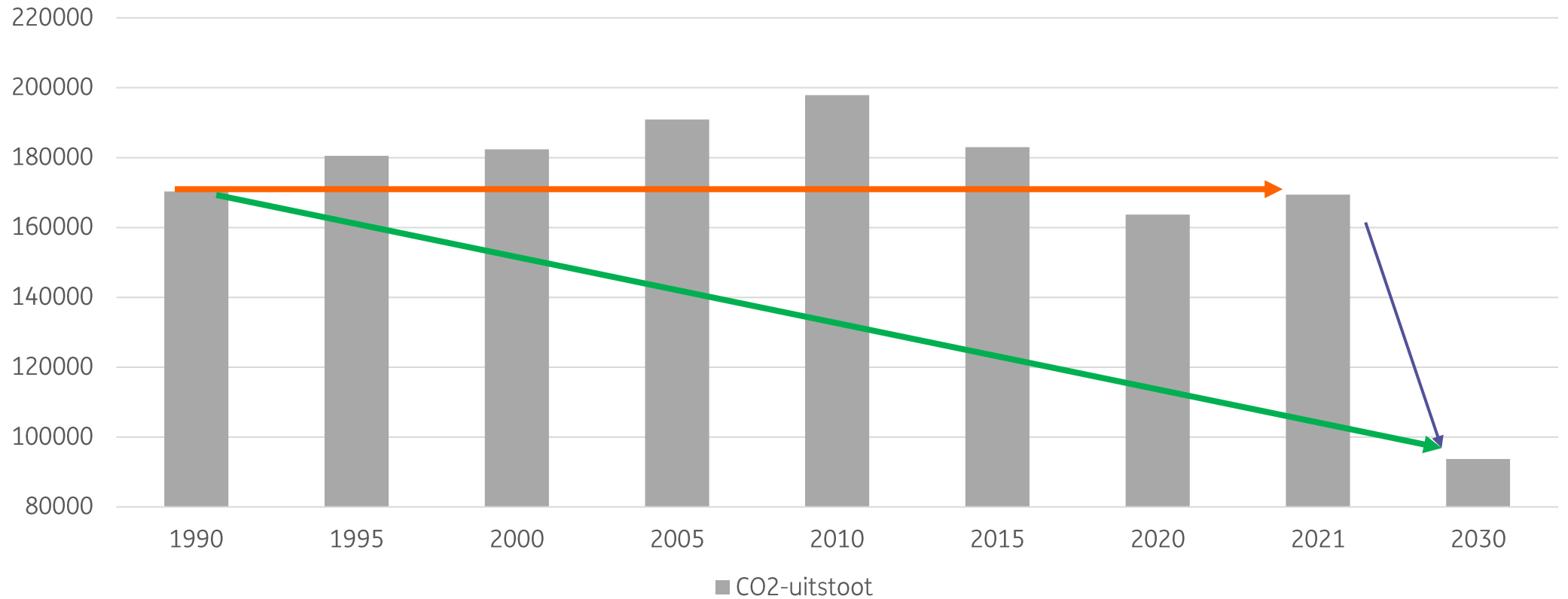


70% CO2 reductie in 7 jaar: Hoe dan ?

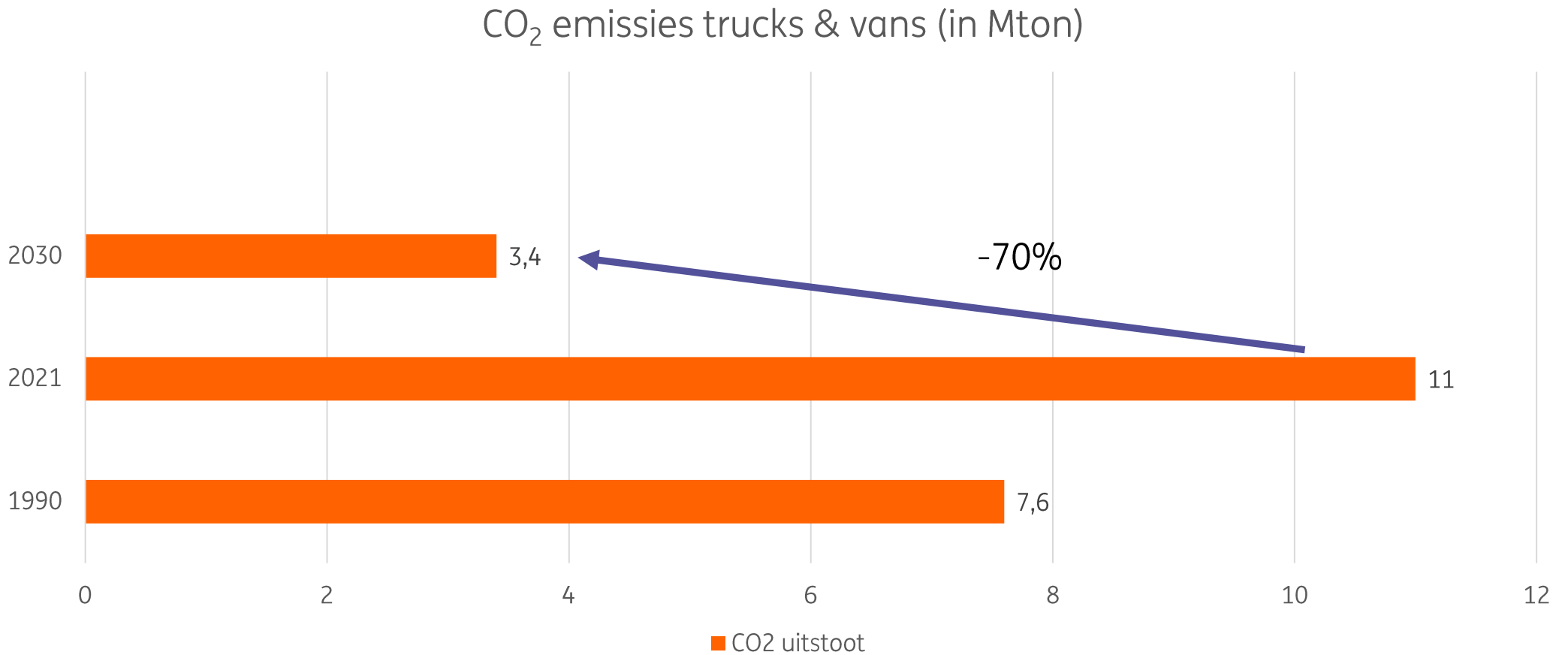
Netherlands niet fit-for-55



CO₂-emissies in Nederland vanaf 1990



Uitdaging voor Transport gaat omhoog van 55% reductie t.o.v. 1990 tot bijna 70%!



Wie ziet door de bomen het bos nog?

En weet wat er wanneer moet gebeuren?

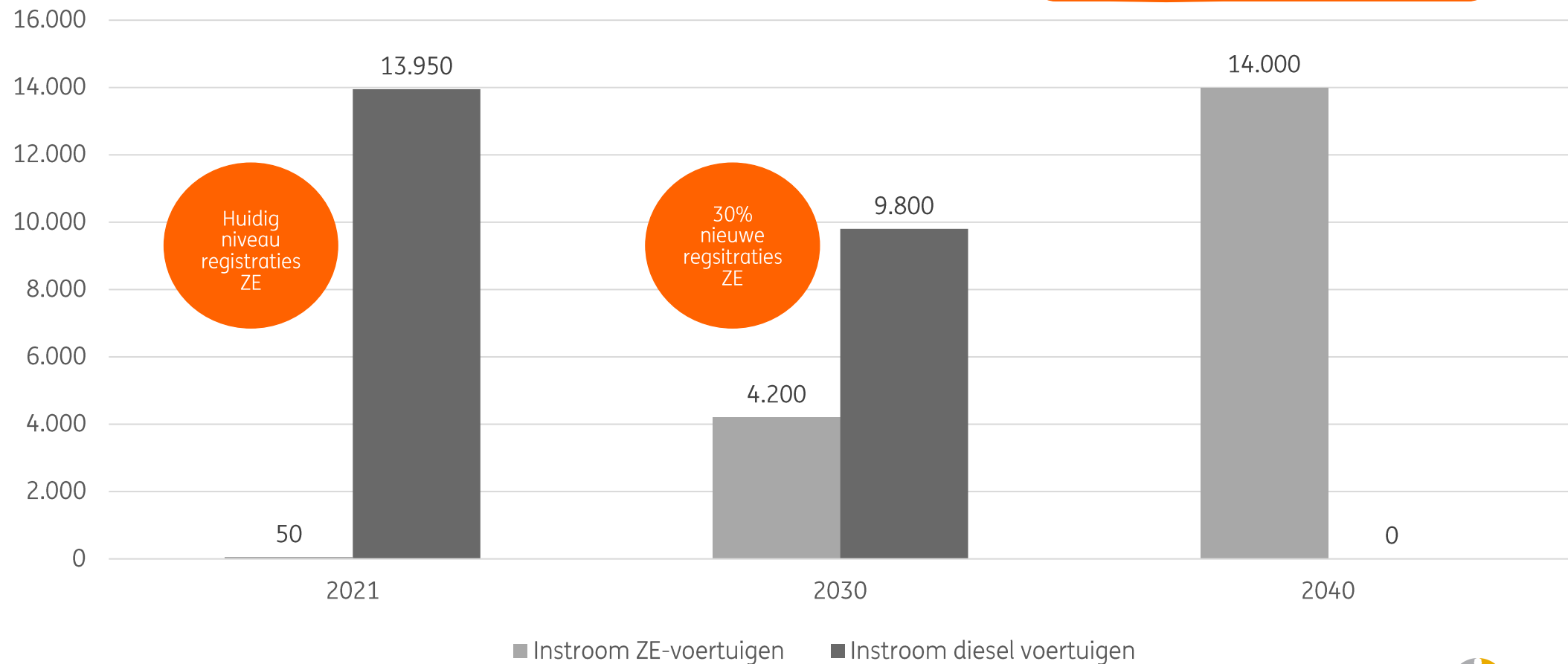


Ambitie niveau NL: 12.000 stad / 17.000 ZE trucks Totaal in 2030



Vloot omvang NL 150.000

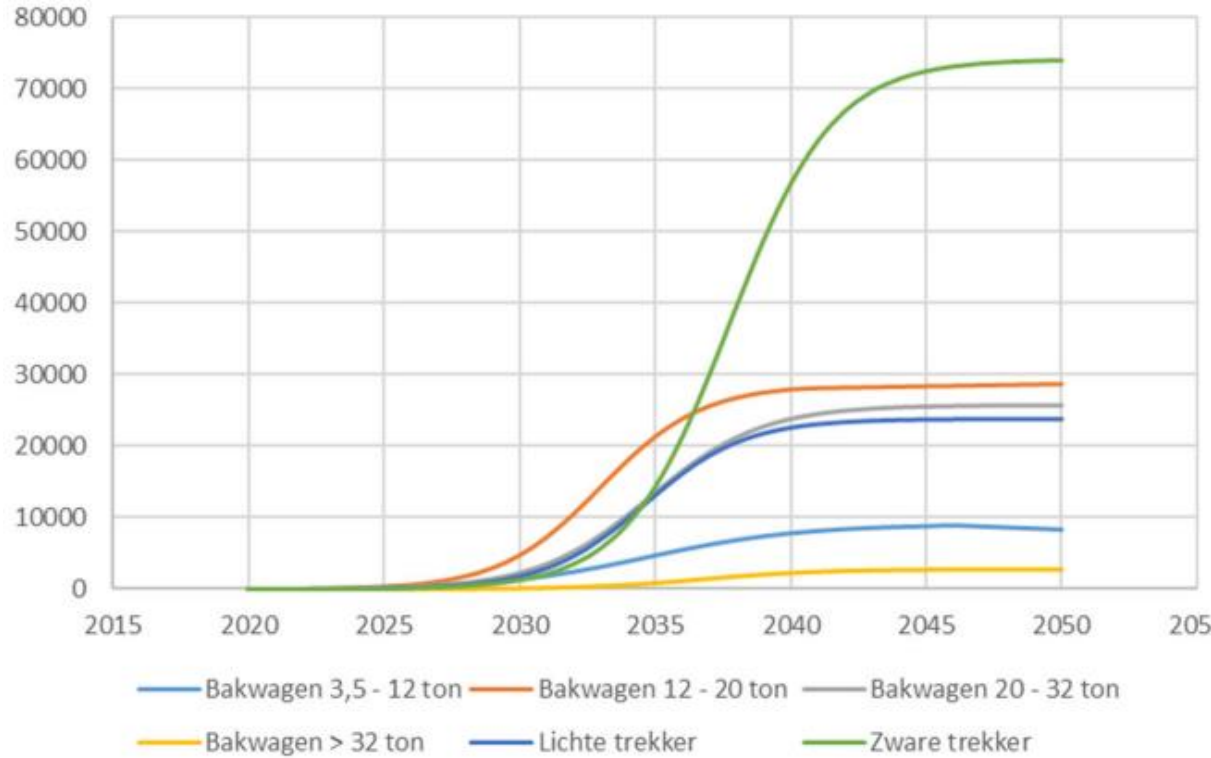
Climate top Glasgow:
100% van nieuwe registraties
Zero Emission



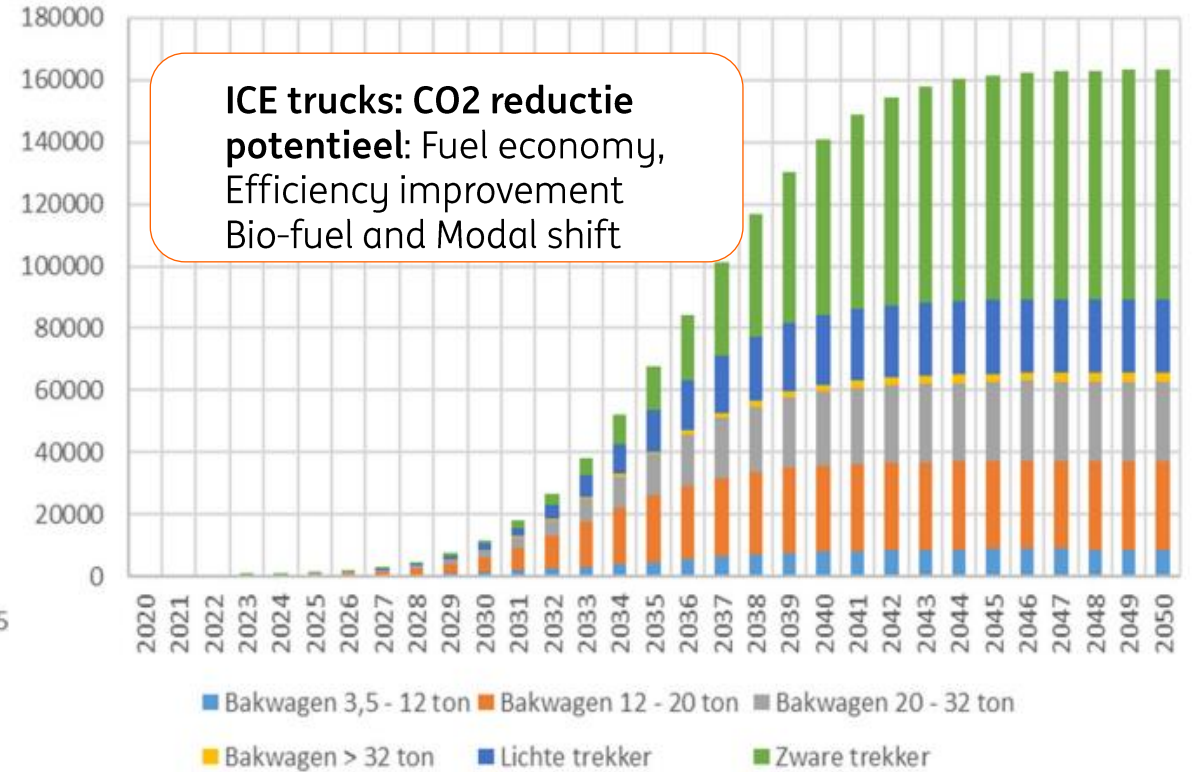
Ontwikkeling NL vloot na extra impuls van de “terugsluisvrachtwagen heffing”



Vloot ontwikkeling per type zero-emissie voertuig concept-meerjarenprogramma, scenario 1



Vloot ontwikkeling per type zero-emissie voertuig, concept-meerjarenprogramma, scenario 1, cumulatief



- Extra boost leidt tot verwachte additionele ZE registraties met 17.500 naar 25.000 in 2031
- ICE trucks maken het leeuwendeel uit van de vloot in Nederland voor een lange periode
- Verwachting gebaseerd op de aanname dat er overal en voldoende energie beschikbaar is
- Voor de korte en middellange termijn tot 2030-2035 zijn daar nu nog vraagtekens bij

Handelingsperspectief



Handelingsperspectief Transport sector



Begin met energietransitie, ga door met CO2 reductie

Transporteer economisch:

- Brandstof besparing
- Vergroot de efficiency
- Verdicht het netwerk

- Breng CO2 emissie in kaart en doe er wat mee, samen met verladers

- Maak gebruik van andere modaliteiten waar mogelijk

- Doe ervaring op met ZE voertuigen en deel die ervaringen met anderen

- Maak gebruik van de koplopersrol



Een nieuwe EU Reporting Directive (CSRD), die meer bedrijven verplicht om te gaan rapporteren over de milieu-impact van hun bedrijfsactiviteiten.

Deze richtlijn wordt per 1 januari 2025 van kracht en verplicht dat naast beursgenoteerde ondernemingen nu ook middelgrote bedrijven gaan rapporteren over de milieu- en sociale impact van bedrijfsactiviteiten en deze ook laten toetsen door de accountant.

Plan van aanpak op weg naar zero emissie vervoer



1. Bewustwording en informatie inwinnen

Gevolgen van transitie voor bedrijf uitdenken, verdiepen in aanbod ZET's & Laadinfra en onderzoek naar subsidiemogelijkheden en regelgeving.

2. Inventariseren netaansluiting

Beschikbare "ruimte" op bedrijfsaansluiting in kaart brengen.

3. Businessmodel uitwerken

Inzetpatronen bedenken, laadinfra plannen opstellen, kosten ZET's doorrekenen, keuze maken voor type ZET, financieringsplan opstellen en plan voor uitrol maken.

4. Voorwaarde scheppen

ZET aanschaffen, laadinfra regelen, werknemers instrueren, planning aanpassen en reparaties & onderhoud organiseren.

5. ZET's in gebruik nemen

Ervaring op doen en data verzamelen, ad hoc problemen oplossen, evalueren en marketing & promotie.

Transitie naar zero emissie: De financiering van de transitie



Businessmodel uitwerken: Inzetpatronen bedenken, laadinfraplannen opstellen, kosten ZET's doorrekenen, keuze maken voor type ZET, financieringsplan opstellen en plan voor uitrol maken.

Hoe ziet de investeringsopgave (energietransitie en elektrificering) waarvoor de transport- en logistieke sector staat, eruit?

Naar verwachting gaan de kosten van transport het komende decennium fors stijgen als gevolg van de transitie naar zero-emissie voertuigen

- een elektrische truck is ca drie keer zo duur als een dieseltruck en je hebt er waarschijnlijk meer van nodig (actieradius vs laadvermogen)
- Laden onderweg is duur
- Laden op eigen terrein is waarschijnlijk ook in de toekomst het goedkoopst maar snelladers zijn duur, netwerk is bottle neck
- Laden duurt lang, impact factor arbeid

Balansverhoudingen

- Hogere investeringsniveaus leiden tot balansverlenging
- Daardoor verslechtert de zichtbare solvabiliteit
- Effect kan lang duren

Kasstroom

- Hogere investeringen leiden tot kostenstijgingen
- Opdrachtgevers worden geconfronteerd met prijsverhogingen

Investeringsplanning

- Groeipad opbouw ZE vloot/ vervanging en groei

Grote uitdagingen op komst



Zal een “perfect storm”



leiden tot een “tsunami”
van hoge investeringen



en kostenstijgingen op weg
naar 2030?



Aanleiding voor sectorstudie



Belangrijke ontwikkelingen op

- arbeidsmarkt,
- digitalisering
- verduurzaming

Hypothese:

- dit gaat leiden tot fors toenemende kosten.

Hoe gaat de sector hiermee om in de komende jaren?

En wat betekent dat dan voor de sector?

Arbeidsmarkt

Kwaliteiten en competenties die bedrijven vragen nemen toe

→ **hoger opleidingsniveau** nodig

Inzetten op behoud en verjonging van personeel topprioriteit (niet alleen chauffeurs, ook op kantoor!)

→ vraagt veel van opleidingen en werving & selectie

→ leidt tot **hogere overhead**

Niet alleen arbeidsmarkt, ook de wijze waarop je het **organiseert en aanstuurt!**

→ **leiderschap** nodig om mensen mee te nemen in de transitie

En ook:

- Mensen willen het naar hun zin hebben
- Streven naar balans tussen werk en privé
- Goede communicatie





Digitalisering



- Digitalisering en data management zijn **hygiënefactoren**: wie niet blijft investeren, kan niet mee.
- Nodig voor **verduurzaming**, voor **efficiency**,
- Structureel forse investeringsbehoefte in software, hardware, maar ook in IT-specialisten. → leidt tot **hogere overhead**
- Verschuiving behoefte naar meer gespecialiseerde technologie zoals kunstmatige intelligentie.
- Vraagt ook weer **forse investeringen!**
- Zorgpunt: wanneer gaan deze investeringen renderen? Je moet continu investeren om bij te blijven → de lat komt steeds hoger te liggen
- Zorgen om kleine bedrijven die moeilijk mee kunnen

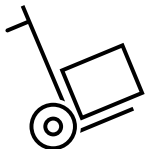
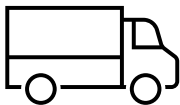
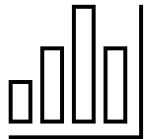
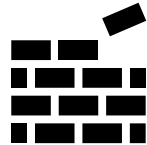
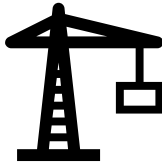
Digitalisering



- Toenemende behoefte in transparantie en deelbaarheid van niet-financiële data
- Ook bij opdrachtgevers!
- CSRD → Ketenverantwoordelijkheid
- Eenheid van data verschilt soms per ketenpartner
- Kwaliteit van data moet komende jaren verbeteren

Ketenverantwoordelijkheid

OG's



KETEN



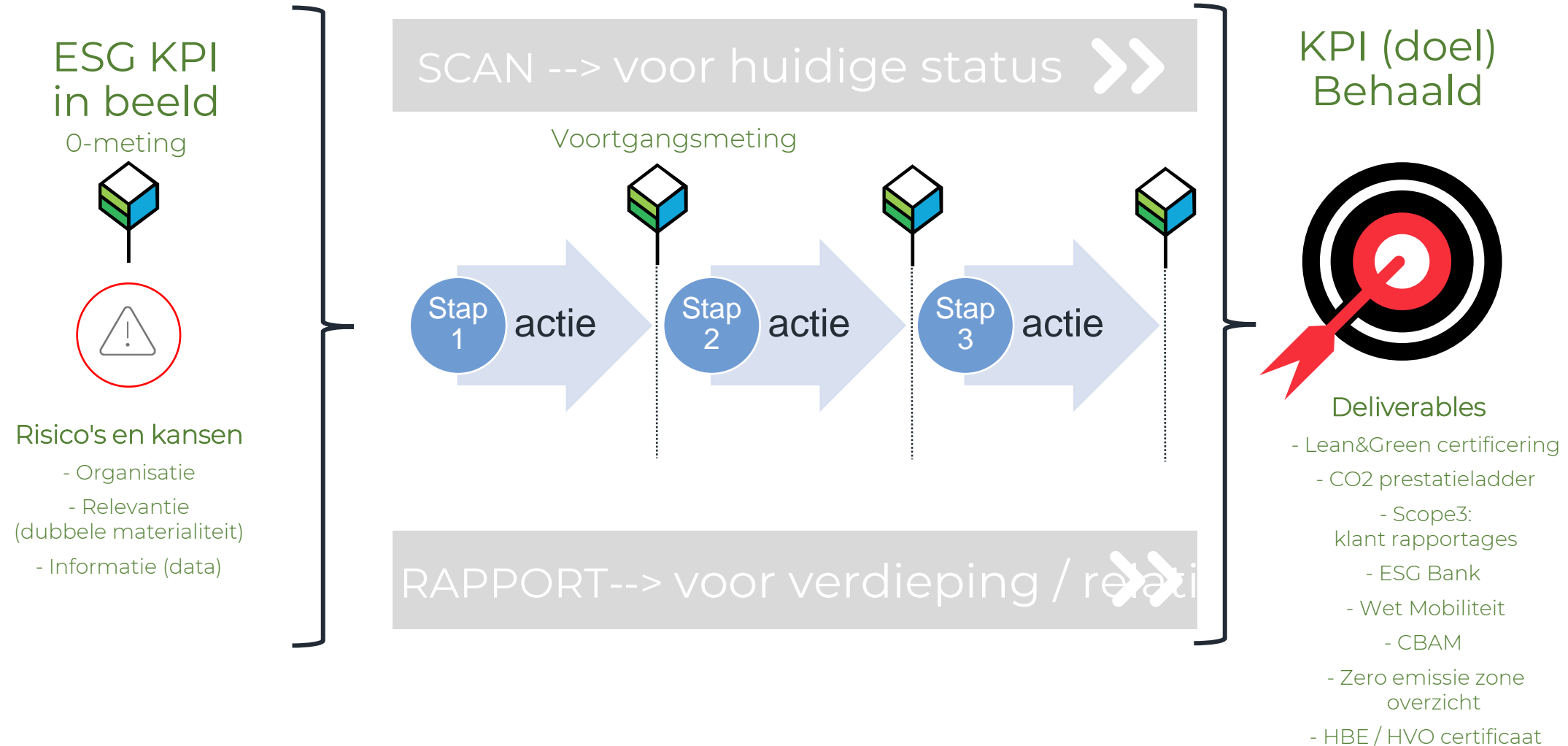
CSRD

Digitalisering = data

Wie heeft zijn/haar data-infrastructuur op orde?



Workflow



Verduurzaming

- Balans explodeert door Zero Emissie
 - Investeren in ICT-medewerkers en analisten
- **Leidt tot extra overhead**

Tot 2030 €3,3 miljard nodig voor verduurzaming

De totale investeringskosten voor het aanschaffen van al deze elektrische vrachtvoertuigen liggen €54,2 miljard.

Financieringsopgave en Weerstand & Liquiditeit

Kasstroom- en Leverage ratios onder druk

Investerings > Solvabiliteit

Hogere kosten > Debt service cover ratio

Korte termijn geen probleem bedrijven investeren met de handrem erop!

Langere termijn wel financiering problemen



Kostprijs en begroting



Het berekenen van de kostprijs van een elektrische vrachtwagen wordt alsmaar belangrijker.

- Hoe weet je wat je (extra) door moet belasten?
- Waar kan je de elektrische truck het beste inzetten (**kostenefficiënt**)?

Verduurzaming vraagt **forse investeringen**, forse investeringen vragen om goede (meerjarige-) **begroting!**

Om te kunnen sturen, is inzicht nodig en moet de impact naar de toekomst vertaald worden.

Hoe nu verder?





Grootste zorg punt onzekerheid



Tansportsector wordt kapitaalintensiever

Risico's nemen toe

Efficiency verbeteren en schaal helpen niet meer

Prijs van Transport gaat omhoog

Grootste zorgpunt niet kosten, maar onzekerheid:

- Langere termijn wel financiering problemen
- Technologie nog niet volwassen, gaat snel
- Wat doet het energienet
- Hoe koersvast is de overheid
- Komt er nog een alternatief
- Hoe gaan kleine bedrijven dit organiseren

Enorme behoefte aan financiering van het benodigd kapitaal

Lange termijn visie

- Hoe ga je met deze onzekerheid om?
- Hoe houd je de organisatie flexibel genoeg?

→ **Verhoog weerbaarheid**

Leven in 'waan-van-de-dag' is niet **toekomstbestendig**.
Visie en strategie voor komende 5 tot 10 jaar wel.
Jaarlijks herijken / evalueren belangrijk door alle
(geopolitieke) ontwikkelingen.

Organisatiestructuur

Past de huidige structuur nog wel bij de toekomstvisie?

In hoeverre zijn de juiste vaardigheden, middelen en mensen aanwezig om het toekomstige bedrijf draaiende te houden?



Waar sturen jullie nu op?



Verleg je horizon en kijk verder voorruit



Plan van aanpak op weg naar zero emissie vervoer



1. Bewustwording en informatie inwinnen

Gevolgen van transitie voor bedrijf uitdenken, verdiepen in aanbod ZET's & Laadinfra en onderzoek naar subsidiemogelijkheden en regelgeving.

2. Inventariseren netaansluiting

Beschikbare "ruimte" op bedrijfsaansluiting in kaart brengen.

3. Businessmodel uitwerken

Inzetpatronen bedenken, laadinfra plannen opstellen, kosten ZET's doorrekenen, keuze maken voor type ZET, financieringsplan opstellen en plan voor uitrol maken.

4. Voorwaarde scheppen

ZET aanschaffen, laadinfra regelen, werknemers instrueren, planning aanpassen en reparaties & onderhoud organiseren.

5. ZET's in gebruik nemen

Ervaring op doen en data verzamelen, ad hoc problemen oplossen, evalueren en marketing & promotie.

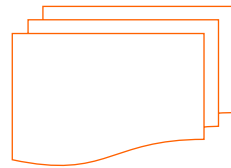
Deel 1 Transitie uitwerken: Dynamische Scenario planning



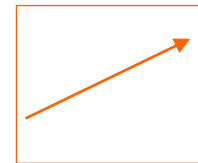
1. Inventarisatie

- Welke deelmarkten
- Welke activiteiten
- Welk materieel
- Klant acceptatie

Inventarisatie



Timing



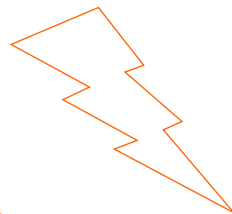
2. Timing

- Wat voor materieel
- wanneer nodig
- wanneer beschikbaar

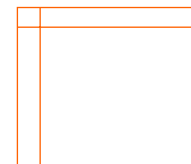
4. Impact

- Balans
- V&W/ Kasstroom
- Ratios
- Doorberekening o.b.v. scenarios

Impact

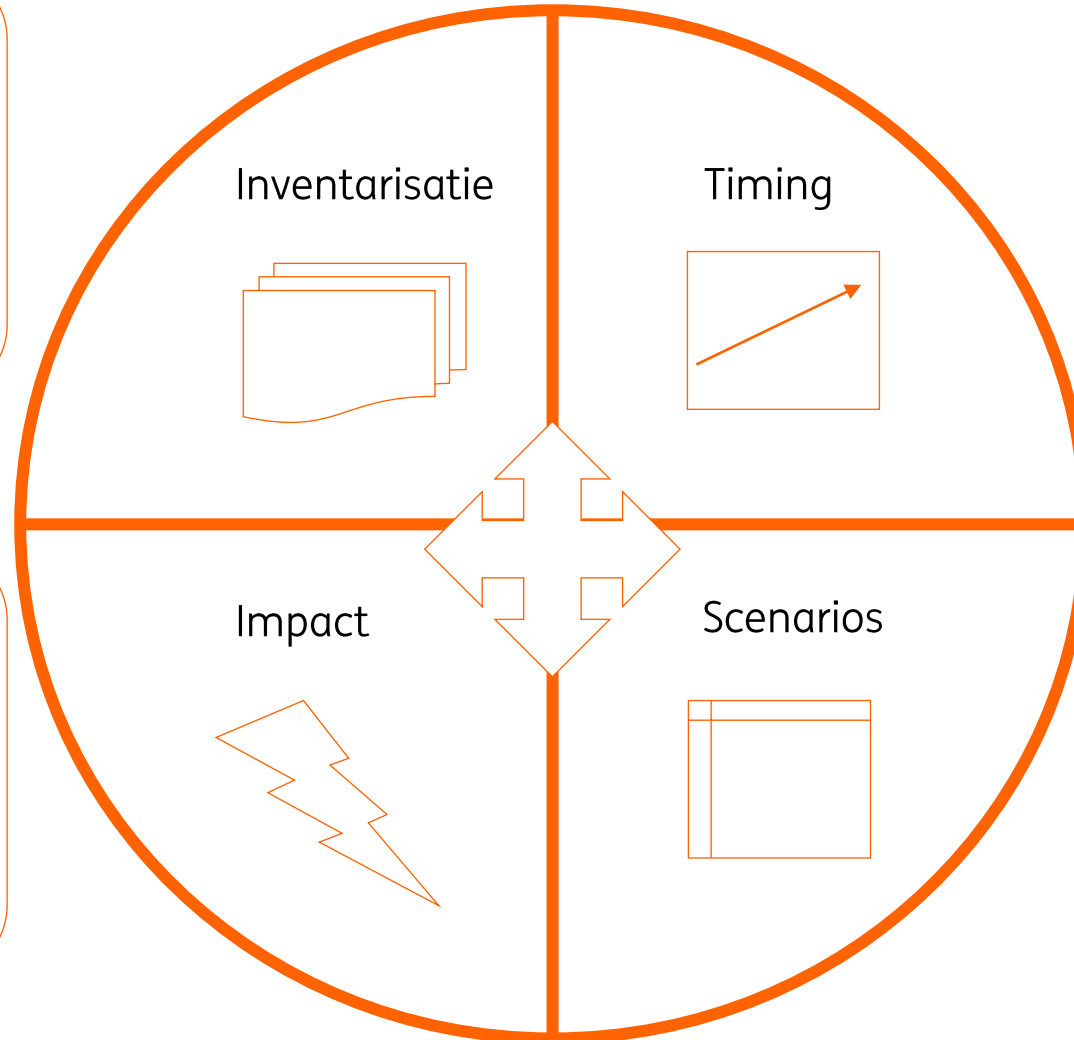


Scenarios



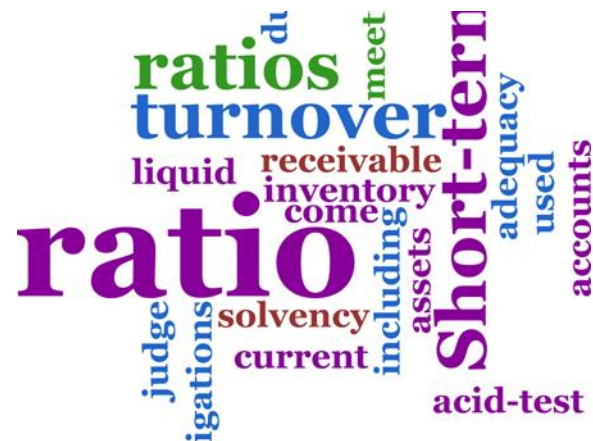
3. Scenarios

- Investerings
- Kosten
- Doorrekening o.b.v. timing



Deel 2 Business model uitwerken

- Beschrijving van de organisatie, speerpunten en SWOT analyse.
- Strategische koers en Visie op de toekomst, ESG en Verduurzaming
- Beschrijving van de investeringsplannen en de noodzaak ervan.
- Toelichting op de financiële positie van de organisatie:
 - Trackrecord (verleden) -> financial accounting
 - Prognoses (toekomst) -> management accounting
- Meerjarenraming:
 - Balans
 - Resultatenrekening
 - Kasstroomoverzicht
 - Ratio's



FAILING TO PLAN
IS
PLANNING TO FAIL

Handel HBE's

Aanvullende businessmodellen als de handel in HBE's mogelijk interessant.

Hernieuwbare Brandstofeenheden (HBE's) zijn vergelijkbaar met CO2 certificaten, maar dan specifiek voor het transport. Het systeem bestaat sinds 2015.

Wie handelt er al in HBE's?



HBE's



Partijen die vloeibare fossiele brandstoffen produceren voor (weg) vervoer hebben vanuit de overheid de verplichting om HBE's te kopen.

Partijen die groene energie produceren voor (weg) vervoer creëren deze eenheden. Via Bio-LNG, CNG, blauwe diesel en ook elektriciteit.

Totstandkoming HBE

1 HBE = 1 gigajoule (GJ) aan hernieuwbare energie die geleverd is aan elektrische voertuigen.

- 174 kWh netstroom = 1 HBE
- 70 kWh zonnestroom = 1 HBE



Verleg je horizon, kijk verder vooruit!

Sector in 'perfect storm', risico's bouwen zich op

- Transport wordt veel **kapitaalintensiever**, investeringsopgave 54 miljard, dat vraagt veel van financiering.
- Doorbelasten **kostenstijgingen**
- **Sorteer voor** op het beheersen van risico's en financiële ratio's
- **Wendbaarheid bedrijfsvoering** nodig om bedrijfsrisico's te verkleinen
- Toenemende kapitaalintensiteit dwingt tot denken in **ecosystemen**

december 2023

Sectorstudie

Transport en Logistiek

Investeringsopgave van ruim €50 miljard in transport en logistiek

Grotere kapitaalbehoefte dwingt sector verder vooruit te kijken



1. TLN BENCHMARK



4. DUURZAAMHEIDS RAPPORTAGES



START



2. RENDABEL ONDERNEMEN/ KOSTPRIJSCALCULATIE



3. MISSIE, VISIE, STRATEGIE KPI'S EN VOORUIT KIJKEN



5. ICT LANDSCHAP

Onze partners in Transport en Logistiek



BEDANKT VOOR DE AANDACHT
VRAGEN?



accountants
en adviseurs