



# Transitietijd

Tien jaar energietransitie  
in tien gesprekken





# Transitietijd

Tien jaar energietransitie  
in tien gesprekken



Beste lezer,

De afgelopen tien jaar ben ik als CEO van Energie Beheer Nederland nauw betrokken geweest bij de energietransitie. Tien jaar waarin ik ontzettend veel heb geleerd, me heb verwonderd, de betrokkenheid van dichtbij heb meegemaakt, de progressie heb gezien, mooie en minder mooie momenten heb ervaren. En tien jaar waarin ik – naar ik hoop – ook mijn steentje heb bijgedragen.

In dit decennium heb ik ongelooflijk veel mensen ontmoet uit de energiewereld. Met een aantal daarvan heb ik de afgelopen maanden een verdiepend gesprek gevoerd over hun visie, rol en onze samenwerking. Uiteraard had ik er nog veel meer willen spreken; mijn gesprekspartners representeren dan ook al die andere mensen. De gesprekken gingen over feiten en cijfers, leiderschap, de jeugd, de toekomst, cultuurverschillen, werken voor en in het publiek belang, over vallen en ook weer opstaan. Het resultaat van deze stuk voor stuk bijzondere ontmoetingen vindt u terug in dit boek.

Ik kijk er met ontzettend veel eer en genoeg op terug, en het maakt me in zekere zin nederig. Aan allen die hebben meegewerkt: ongelooflijk bedankt. En ik wens iedereen veel leesplezier en wijsheid.

**Jan Willem van Hoogstraten**

maart 2026



## Inhoud

Marieke Vollering	12
Sandor Gaastra	20
Aniek Moonen	30
Marjan van Loon	38
Ed Nijpels	48
Willemien Terpstra & Manon van Beek	56
Pieter-Matthijs Gijsbers	66
Carolien Gehrels & Diederik Samsom	74
Edison Rijna	84
Sara van Hoogstraten	92

A close-up, profile view of Marieke Vollering, looking thoughtfully to the right. She has long, light brown hair and is wearing a dark jacket. Her hand is resting near her chin, with a ring visible on her finger.

# Marieke Vollering

Directeur  
Energiebank Nederland

Over energie-  
armoede en  
herstel van  
vertrouwen in  
de overheid

Marieke Vollering is sinds tweeënehalf jaar directeur van de Stichting Energiebank Nederland, het 'andere' EBN. De Energiebank bestrijdt energiearmoede door kwetsbare huishoudens te helpen met het verlagen van de energierekening. Marieke: "Als vrijwilliger uit de buurt kom je gemakkelijker bij de mensen binnen, je bent niet van de overheid die vaak gewantrouwd wordt."

**Jan Willem:** Het was voor mij een grote verrassing dat er nóg een EBN is. Ik ben al jaren bezig met de energietransitie en zie dat de betaalbaarheid steeds meer onder druk staat, dat niet iedereen mee kan doen. Terwijl jullie die mensen daadwerkelijk helpen om stappen te zetten. Dat raakt mij echt. Tijdens het congres ter ere van jullie tienjarig bestaan zat ik in een workshop waar een Syrische vrijwilligster van Energiebank regio Arnhem vertelde hoe ze buurtgenoten helpt met isoleren en hoe ze daarmee ook het vertrouwen in instanties versterkt. Jullie werk gaat dus niet alleen over besparen op de energierekening, maar ook over wantrouwen richting instanties. Je komt binnen met een douchekop en radiatorfolie, en als je naar buiten loopt heb je een stuk wantrouwen weggenomen. Dat is ontzettend waardevol.

**Marieke:** Mooi dat je dat zegt. Als vrijwilliger kom je makkelijker binnen; je bent niet van de overheid. Al werkt een aantal lokale energiebanken inmiddels ook met betaalde coaches. Ook 'ambassadeurs' uit de wijk die huishoudens naar ons doorverwijzen, worden betaald. Dat zijn vaak mensen die zelf ook niet veel hebben, en het voelt niet goed om van hen te vragen het vrijwillig te doen. Maar daarvoor is wel budget nodig, en dat staat helaas onder druk.

**Marieke:** Een interessante ontwikkeling voor onze doelgroep is dat de Energiewet sinds 1 januari 2026 energiedelen mogelijk maakt. In potentie kunnen huishoudens die hun eigen elektriciteit opwekken, de elektriciteit die zij overhebben, nu aan anderen doneren. Dat was overigens ooit ook het idee achter de Energiebank. Het staat nog in de kinderschoenen maar wij willen er wel mee aan de slag, omdat het een mooie manier is meer mensen te laten profiteren van de energietransitie.

**Jan Willem:** Zeker interessant, het is een soort salderen. Ik vind overigens dat een volgend kabinet echt inkomenspolitiek moet toepassen op de energietransitie. Dat kan haast niet anders.

## Versnelde verduurzaming

**Marieke:** Wij zetten in op versnelde verduurzaming van kwetsbare wijken, huur- én koopwoningen. Zo'n twintig procent van onze doelgroep woont in een koopwoning en die moeten ook van het gas af. En ja, er zijn regelingen zoals het Warmtefonds en lokale subsidies, maar dat betekent niet dat er ook ruimte is om het zelf te dóén. Als je met je AOW'tje in een enkelsteens

boerderij in Friesland zit, kun je echt niet zelf verduurzamen. Deze groep kwetsbare huiseigenaren begeleiden wij van A tot Z: we bellen aan, winnen vertrouwen, zoeken uit welke subsidies er zijn en vragen ze aan, beoordelen offertes en leren mensen hoe ze in een verduurzaamde woning moeten wonen.

**Jan Willem:** Dat lijkt me best complex voor vrijwilligers.

**Marieke:** Vrijwilligers zijn vaak het breekijzer én blijven het vertrouwde gezicht tijdens het hele traject. In Friesland zijn we bijvoorbeeld al jaren actief; de mensen kennen Energiebank Fryslan. We starten dus vanuit ons vrijwilligersnetwerk, omdat daar vertrouwen en bekendheid zit. Professionals zetten we later in. Het zijn soms wel elf contacten in één traject – en dat huis voor huis voor huis.

**Jan Willem:** Wie komen er eigenlijk in aanmerking voor jullie hulp en hoe vinden jullie die huishoudens?

### Digitale samenleving

**Marieke:** Dat vragen gemeenten ons ook vaak. Maar eerlijk: het is niet zo moeilijk. Ik was laatst in Middelburg en hoewel ik zelf geen ‘aanbeller’ ben – dat moeten mensen zijn die de connectie kunnen maken – zie zelfs ik als Amsterdammer waar je moet zijn. Je kunt het analyseren, maar het is vooral doen en ervaring. De meeste huishoudens komen bij ons via de eigen omgeving; via de buurvrouw, voetbalclub, de kerk of schuldhulpverlening. Alle lokale energiebanken zijn dan ook geworteld in het dorp of de wijk. Voor koopwoningentrajecten werkt het net iets anders, om voor onze hulp in aanmerking te komen, moet je aan een aantal voorwaarden

voldoen. Maar vaak kennen we die mensen al uit een eerder traject. Herstel van het vertrouwen in de gemeente is voor ons heel belangrijk. Als we contact leggen, zeggen we altijd dat de gemeente ons steunt, dat we dit mét en niet voor de gemeente doen.

**Jan Willem:** Ik vind het mooi dat jullie, in een samenleving die steeds digitaler wordt, mensen fysiek met elkaar in contact brengen. Dat zag je ook bij de vluchteling uit Syrië: via haar werk voor de Energiebank kan ze aarden, mensen ontmoeten, Nederlands leren en iets betekenen voor haar eigen omgeving.

**Jan Willem:** Hoe ontstaan nou de grootste problemen met de energierekening?

**Marieke:** Veel mensen weten niet hoeveel invloed ze zelf op de energierekening hebben. Ook zijn er groepen nieuwkomers die het systeem van het

## Vrijwilligers zijn vaak het breekijzer



# Als je deel gaat uitmaken van het systeem is het tijd om te vertrekken

maandelijks voorschot niet begrijpen, waardoor het ontzettend mis kan gaan. Ze realiseren zich niet dat er aan het eind van het jaar een afrekening volgt. Het is schandalig hoe sommige energiemaatschappijen misbruik maken van die onwetendheid: Oh, u betaalt nu 160 euro? Bij ons betaalt u maar 100. En dan aan het eind van het jaar een enorme naheffing opleggen. Daar kan ik echt woedend van worden.

Bij het geven van inzicht aan mensen over de consequenties van hun gedrag, draait het heel erg om taal. Zet 'm op 19 werkt voor veel mensen niet. Wij beginnen daarom met de vraag: wat is voor u comfortabel? En ook: wat vindt u belangrijk? Cultuurverschillen spelen ook mee. Als je gastvrijheid associeert met 25 graden in huis, dan kun je niet simpel stellen dat de thermostaat op 19 moet. Wij laten zien wat het scheelt als je bijvoorbeeld alleen de woonkamer verwarmt. En we maken kosten inzichtelijk: eten dat de hele dag opstaat, of drie pubers die twee keer per dag douchen. Daarna is het aan de mensen zelf om keuzes te maken.

**Jan Willem:** Wij moeten nog leren hoe wij straks als Nationale Deelneming Warmte, het gesprek voeren met mensen die we willen aansluiten op het warmtenet. Hoe krijg je die mee? Jullie laten zien hoe je het in praktijk brengt; daar kunnen wij veel van leren. We komen steeds dichterbij de eindgebruiker, wat wij doen heeft direct impact achter de voordeur. Voor ons is dat een nieuwe wereld. We zijn gewend technisch te kijken, maar daarmee kom je er niet. Je moet met elkaar praten – met je bureaus en mensen uit de wijk – om draagvlak te creëren en zodat je weet dat je het samen doet.

## Verbindend onderwerp

**Marieke:** Klopt. Bij de energietransitie komt het technische verhaal samen met het sociale verhaal. Daarom ben ik blij met het rapport van het Planbureau voor de Leefomgeving: bij verduurzaming moet het sociale domein aanhaken. Als wij lokaal met het technische domein bij

# Het technische domein kan niet zonder het sociale domein

gemeenten praten, zeggen we altijd dat ze hun collega's van het sociale domein erbij moeten halen. Technische mensen vinden onze aanpak vaak veel te bewerkelijk, terwijl de mensen uit het sociaal domein die koppeling juist omarmen.

**Jan Willem:** Het voordeel is wel dat de energietransitie tastbaar en laagdrempelig is. Niemand kan tegen verduurzaming zijn. Je kunt het ook als verbindend onderwerp zien.

**Marieke:** Ja, mooi dat je dit zegt, al gebruiken wij de term 'duurzaamheid' nooit in onze communicatie naar de huishoudens die we helpen. Daarmee creëer je afstand. Het begint al met 'duur', daarnaast is duurzaamheid in de perceptie van onze doelgroep iets voor Tesla-rijders uit Amsterdam. Dat is in de afgelopen jaren zo gegroeid, het is iets voor de 'haves'. Daarom hebben wij het over het verlagen van de energierekening. Dat is tastbaar. Zoals ik al zei: het gaat ook heel erg over taal.

De afgelopen vijf jaar was er 500 miljoen euro voor de bestrijding van energiearmoede. De inschatting is dat twintig procent van die zogenaamde SPUK-gelden gegaan is naar lokale partijen zoals wij; tachtig procent naar commerciële partijen. Die stuurden bijvoorbeeld studenten langs de deur met een doos ledlampen en een foldertje. Als je zo 15.000 woningen afwerkt kun je als bedrijf veel geld verdienen, maar je helpt de mensen er niet mee. Ik vind het lastig in mijn werk te zien dat armoedebestrijding een verdienmodel is geworden.

**Jan Willem:** Ik kon mij altijd ontzettend opwinden als ik in Den Haag was: zo stroperig en traag. Maar op een gegeven moment heb je alles wel meegemaakt en ga je deel uitmaken van het systeem. Dan is het tijd om te vertrekken.

**Marieke:** Het gevoel dat mensen onrecht wordt aangedaan, is voor mij een drijfveer om door te gaan. En al helemaal nu het werk van de lokale energiebanken gevaar loopt omdat de SPUK-regeling eind 2026 stopt. We moeten de politiek duidelijk maken dat we die subsidie hard nodig

# Geld verdienen voor aandeelhouders of toegevoegde waarde leveren voor mensen?

hebben om ons goede werk te kunnen blijven doen. We hebben berekend dat er zo'n 80 miljoen per jaar nodig is om ons huidige netwerk in stand te houden. We krijgen bij onze lobby gelukkig veel steun van het National Klimaat Platform. Het is bovendien een dossier waar veel politieke partijen op verenigd kunnen worden: het gaat niet alleen over bestaanszekerheid, een lage energierekening en CO<sub>2</sub>-reductie, maar ook over onafhankelijkheid van buitenlands gas. Wat mij betreft komt de bijdrage dus gewoon uit het Defensiefond, want het gaat ook over onze veiligheid.

Wat is volgens jou de grootste bedreiging voor de energietransitie?

**Jan Willem:** Dat mensen niet mee kunnen of willen doen. We kunnen blij zijn dat de Wet collectieve warmte is aangenomen, maar als je mensen niet bereikt of overtuigt om mee te doen, gebeurt het niet. Toen ik bij EBN begon, dacht ik vooral in systemen, processen, techniek en projecten. Die zijn belangrijk, maar misschien is het nog belangrijker dat we het gesprek aangaan en laten zien dat we het samen moeten doen.

**Marieke:** Bij de ontwikkeling van het warmtenet vraag ik mij wel eens af of het niet als een rioolachtige voorziening kan worden gezien, waar iedereen verplicht op aangesloten wordt?

**Jan Willem:** In de straat kun je nog wel een warmteleiding aanleggen, maar achter de

voordeur moet de hele boel op de schop: isolatie, radiatoren, cv-ketel, noem maar op. Bij elektriciteit is het simpel: zonneparken en windmolens leveren hun energie aan het netwerk, je hoeft alleen maar 'groene stroom' aan te vinken en klaar ben je. Dat is bij warmte niet het geval, we hebben geen warmteleiding in ons huis. En we zijn geen samenleving waar je mensen kunt verplichten iets te doen wat tegen hun directe belang ingaat, ook niet via de Wet collectieve warmte. En dat is maar goed ook. Dit is de hete aardappel die steeds wordt doorgeschoven. De nieuwbouwwoningen die we nu bouwen zijn van het gas af, maar voor zeven miljoen huizen met een slecht energielabel is dat ontzettend ingewikkeld.

## Vertrouwen achter de voordeur

**Marieke:** Wij zijn nu concreet bezig met het verlagen van de energierekening van mensen met een laag inkomen. Voorlichten over warmtenetten is niet onze taak, maar we hebben wel het vertrouwen achter de voordeur. Misschien moeten wij daarin toch een rol pakken?

**Jan Willem:** Interessant, daar praat ik graag verder over. Tot slot: wat heeft dit werk jou de afgelopen tweeënhalve jaar persoonlijk gebracht?

**Marieke:** Dat ik mijn ervaring uit het bedrijfsleven kan inzetten voor de goede zaak. Na mijn studie ben ik de commerciële kant opgegaan in de

online retail en consultancy. Maar dat begon op een gegeven moment te wringen, het draaide vooral om geld verdienen voor aandeelhouders. Via mijn vrijwilligerswerk – buurtbemiddeling bij burenruzies in Amsterdam-West – kwam ik in een andere wereld terecht. Dat was een echte eye-opener voor een geprivilegieerd iemand als ik, geboren in de juiste postcode. Mede hierdoor heb ik me afgevraagd waar ik mijn tijd aan wilde besteden: geld verdienen voor aandeelhouders of toegevoegde waarde leveren voor mensen?

Ik zit nu tweeënhalve jaar bij de Energiebank. Centraal zijn we klein gebleven, omdat ik vind dat het geld naar de huishoudens moet gaan. Lokaal zijn we enorm gegroeid: we zitten nu op 27 lokale energiebanken en we blijven groeien. Het is de vraag of je dat moet vieren, ik was liever al lang overbodig geweest. Maar ondanks dat voelt het goed om iedere dag bij te kunnen dragen aan het werk van onze lokale mensen. Want daar zit het goud.



A close-up profile photograph of Sandor Gaastra, an older man with grey hair, looking towards the right. He is wearing a dark blue jacket over a white shirt. The background is blurred, showing other people in a meeting setting.

# Sandor Gaastra

Secretaris Generaal  
Economische Zaken

‘Met een deelneming creëer je een publieke marktpartij.’

In 2016 kwamen ze elkaar tegen in het ‘gasgebouw’: Sandor Gaastra als directeur-generaal Energie bij het ministerie van Economische Zaken (EZ) en Jan Willem van Hoogstraten als nieuwe CEO van beleidsdeelneming EBN. Op papier is de rolverdeling helder: het ministerie zet de koers, EBN levert kennis en uitvoering. Maar waar eindigt adviseren en begint beleid maken? Ze spreken over de draai van EBN naar CO<sub>2</sub>-opslag en aardwarmte en over het moment dat EZ deelnemingen bewust ging inzetten om nieuwe marktmodellen te bouwen. Maar ook over de geopolitieke ontwikkelingen en thema’s als economische weerbaarheid, energiezekerheid en het klimaat.

**Sandor:** Ik heb straks een interview met de Volkskrant over mijn nieuwjaarsartikel met als thema economische macht. Omdat we in een wereld leven waarin je niet meer vrij en blij naar de landen om je heen kunt kijken en kan denken: ze hebben allemaal toch het beste met ons voor? Die wereld bestaat niet meer. Wij vinden het als Nederland en Europa heel moeilijk om aan dat idee te wennen.

**Jan Willem:** En wat is je advies?

**Sandor:** Ga wat meer uit van machtsdenken, dus het verwerven van economische macht als een manier om welvaart te behouden. En we moeten ons echt anders verhouden tot Europa: het is geen hindermacht maar één van de belangrijkste factoren waar we onze toekomstige veiligheid en welvaart aan ontleunen.

**Jan Willem:** Hoe groot zijn jouw zorgen?

**Sandor:** Hoewel ik koppig optimistisch probeer te blijven, denk ik dat als we ons niet snel verhouden tot die nieuwe wereld en ons daarnaar gaan gedragen, we verder achteruit gaan kachelen. Ik zie gelukkig politici die de boodschap van het rapport van Peter Wennink hebben begrepen.

Maar je kan er niet nog jaren over vergaderen, want de wereld is al veranderd. Als we niet acteren, niet investeren in onderwijs en in onze economie, dan holt onze positie verder achteruit en sneller dan we hopen of denken.

**Jan Willem:** Toen ik in 2016 begon was de koers van het ministerie vooral neoliberal: industriepolitiek, daar doen we niet aan. Logisch, de privatisering vanaf de jaren 90 – zoals van de energiemarkt – was bijzonder succesvol en heeft ongelooflijk veel geld opgebracht voor de samenleving. Met de verkoop van Essent en Nuon zijn er miljarden bij de provincies en grote gemeentes binnengestroomd. Dat model werkte heel goed, maar was wel gebaseerd op continuïteit van de status quo en het optimaliseren van de systemen. De commerciële bedrijven waren daarin heel succesvol waardoor ze goed geld konden verdienen. Maar toen we in 2015 het eerste Energieakkoord sloten waarbij keuzes gemaakt werden – kolencentrales uitfasen, inzetten op duurzame elektriciteit – begon het systeem te piepen en te kraken. De noodzakelijke en benodigde fundamentele veranderingen doorvoeren bleek voor de commerciële bedrijven erg moeilijk omdat de businessrisico’s vaak lastig te overzien zijn. En hoe ga je daarmee om? De energie van

# De energie van de toekomst heeft zoveel interventies nodig dat de inzet van staatsbedrijven steeds belangrijker is geworden

de toekomst heeft zoveel interventies nodig dat de inzet van staatsbedrijven steeds belangrijker is geworden. Het is een noodzakelijke samenwerking van wet- en regelgeving, subsidies en fiscale maatregelen en de inzet van deelnemingen.

## Naast opbouw ook afbouwen

**Sandor:** Ik herken wat jij zegt. Wij zijn allebei begonnen in 2016. Ik als DG Energie, Telecom en Mededinging en een jaar later als DG Klimaat en Energie, en jij als CEO van EBN. Daarmee zaten wij allebei in de eerste echte versnelling van de energietransitie. Ik zag EBN als 'die club waar je iets mee moet in dat gasgebouw'. Maar ik ontmoette in jou een directeur die net als ik vond dat we dat zeker moesten blijven doen, maar dat er ook een hele nieuwe ontwikkeling was – de energietransitie – waarin jouw beleidsdeelneming een actieve rol kon spelen. En dat hebben we vervolgens gedaan, onder andere met Porthos om het risicovolle en langetermijnproject voor de ondergrondse CO<sub>2</sub>-opslag (CCS) van de grond te tillen. En nu ook bij aardwarmte met het Scan-project en de aanwijzing als Nationale Deelneming Warmte.

Maar in transitie is ook iets anders nodig: naast opbouwen, moet je ook iets afbouwen. Ook dat afbouwen vraagt begeleiding en hulp. Jij zat op allebei de bewegingen: het afbouwen van onze rol in gas zonder dat de economie omkiepert en tegelijkertijd een positie opbouwen in duurzame energie. En ik denk dat dat naar meer smaakt.

**Jan Willem:** De oorlog in Oekraïne heeft een crisis gecreëerd die heeft geholpen om de noodzaak van verandering scherper te krijgen en de weerstand ertegen te verminderen. En hoewel we ervoor hebben gezorgd dat het gas en de elektriciteit zijn blijven stromen, zitten we nog steeds in een kwetsbare situatie. 78 procent van onze energie komt van buiten Nederland, een groot gedeelte zelfs van buiten Europa. Wat gebeurt er als er een serieuze interventie vanuit Moskou komt? Dat kunnen ze waarschijnlijk nu al als ze zouden willen, ga er maar vanuit dat al onze systemen al lang geïnfiltrerd zijn. De Tweede Kamer kijkt nu naar de minister met de vraag: hoe heeft u dat geregeld, en waarom heeft u dit nog niet gedaan? Dus voorbereid zijn op chaos is belangrijk en hoewel we daar al mee bezig zijn – bijvoorbeeld met het wetsvoorstel voor de Wet bestrijden energieleveringscrisis – zouden we het acuter moeten aanpakken: je moet het dak repareren voordat het regent. We zouden een masterplan energiezuikerheid op moeten stellen waarbij we, net zoals de Duitsers, geld beschikbaar maken om nieuwe gascentrales te bouwen die waterstof-ready zijn. Omdat we naar een systeem gaan dat steeds afhankelijker wordt van elektriciteit van zon en wind, krijg je ook een steeds grotere verantwoordelijkheid voor het back-up-systeem. In het kader van 'never waste a good crisis' – we zitten met de klimaatverandering in een crisis in slow motion – moeten we nu de moedige politieke keuzes maken omdat die nu eerder begrepen en ondersteund worden dan in een tijd van liefde en vrede.



# Kijk je over al die golven van dreigingen voor Nederland en Europa heen, dan is het de klimaatdreiging die alles omspant

**Sandor:** Ik denk dat je wel de terechte focus voor dit moment aangeeft. Toen wij in 2016 begonnen, was de opdracht: verduurzaam het systeem. Dus alle mogelijke maatregelen bedenken en uitvoeren die bijdragen aan reductie van CO<sub>2</sub>. En dit blijft denk ik ook de komende decennia een hele belangrijke opdracht voor EBN. Maar kijk je over al die golven van dreigingen voor Nederland en Europa heen, dan is het de klimaatdreiging die alles omspant. De infographic van EBN van dit jaar brengt de enorme klimaatschade die nu al zichtbaar is duidelijk in beeld.

**Jan Willem:** We zijn het wel veel met elkaar eens, dat is jammer voor het verhaal. Dus: waar schuren onze belangen vanuit jouw oogpunt?

## Succesvolle inzet

**Sandor:** Ik zal een poging wagen. EBN, TenneT en Gasunie zijn beleidsdeelnemingen, dus jullie moeten je eigen broek ophouden. Natuurlijk kunnen jullie niet failliet gaan, als dat dreigt te gebeuren, springt het departement bij. Maar jullie willen vooral een goede omzet draaien, en dat is precies waar het af en toe schuurt. Soms denk ik: beste vrienden, leuk dat jullie aan jullie bedrijfsbelang denken, maar denk nou ook aan dat publieke belang. Jij noemt Porthos als mooi voorbeeld van een succesvolle inzet van beleidsdeelnemingen, maar daar waren wel drie deelnemingen met elkaar aan het knokken over wie wat moest verdienen. Dat zijn discussies waar je niet op zit te wachten bij het departement, dan ben je opeens scheidsrechter en mediator tussen drie partijen waarvan de burger de aandeelhouder is!

**Jan Willem:** Als wij met EBN een publiek-private samenwerking aangaan, is er altijd een publiek belang. Als het puur commercieel is, dan hebben wij daar niks te zoeken. En de private partijen waarmee we samenwerken, hebben een intrinsiek belang om met een publieke partij samen te werken. Bijvoorbeeld omdat er bepaalde risico's en onzekerheden zijn waardoor ze niet over de horizon heen kunnen kijken. Samenwerken met

# Ben je opeens scheidsrechter en mediator tussen drie partijen waarvan de burger de aandeelhouder is!

een staatsparticipatie helpt in dat geval om een stuk risico te dempen. Hoeveel risico wij als staatsbedrijf kunnen nemen, is een politieke afweging. Zo is bij de afbouw van het gasgebouw een politiek besluit genomen om te stoppen met de gaswinning omdat het risico op aardbevingen onacceptabel groot werd. Als EBN konden we dat besluit niet nemen, dat is te groot en bovendien niet onze verantwoordelijkheid, die ligt echt bij de minister.

**Sandor:** Uiteindelijk is dat inderdaad een politieke afweging, maar die kan je wel proberen zo goed mogelijk te duiden voor de politiek. Bij CCS proberen wij bijvoorbeeld vanuit het departement te analyseren wat er in de aanloopfase nodig is, voordat de markt het op eigen doft kan overnemen.

## Competitief

**Jan Willem:** Vervolgens kijken wij samen met Gasunie hoe we zo'n project kunnen realiseren. Het ministerie kijkt vooral naar wat er nodig is om de Nederlandse industrie competitief met het buitenland te houden.

**Sandor:** Dat was bij de Groninger gaswinning inderdaad heel lang de driver: hoe zorg je ervoor dat dat gas bijdraagt aan de Nederlandse industrie? De glastuinbouw bestaat bijvoorbeeld alleen dankzij Groningen, dat sowieso heel lang een enorme economische motor van Nederland is geweest. Later veranderde het naar leveringszekerheid, totdat de risico's onder de grond groter werden dan het economische voordeel boven de grond.

**Jan Willem:** Wat zie jij als de grootste belemmering voor de energietransitie?

**Sandor:** Het verschil in inspanning op wereldschaal. Domweg omdat het een mondiale dreiging is, we hebben niet voor niets het Klimaatakkoord van Parijs gesloten. Maar omdat de wereld in machtsblokken uit elkaar valt, verdwijnt de samenhang die je voor de energietransitie

# Omdat de wereld in machtsblokken uit elkaar valt, verdwijnt de samenhang die je voor de energietransitie nodig hebt

nodig hebt. Toch hoop ik dat de partijen uiteindelijk voldoende gezond verstand hebben om te blijven samenwerken, de dreiging is te groot.

**Jan Willem:** Het klimaat stond niet in de top tien van de politieke partijen tijdens de verkiezingen. Ik voel me soms een roepende in de woestijn, alles lijkt belangrijker dan klimaatverandering. Het is een crisis in slow motion die ons allemaal raakt.

**Sandor:** Het is de tragiek van de mensheid, wij zijn eigenlijk niet in staat om die lange termijn snel genoeg te doorzien.

**Jan Willem:** Ik denk dat meespeelt, dat als je het echt serieus neemt, je schrikt van de reikwijdte van het probleem. Dat je het zelf niet kan oplossen en daarom beter niet kan benoemen: als ik er niet over praat, bestaat het niet. Ondertussen moeten wij gewoon ons best blijven doen om van die transitie en succes te maken.

**Sandor:** Het is mooi om over successen te praten, maar heb je ook iets verkeerd gedaan bij EBN?

## Te voorzichtig

**Jan Willem:** Ik denk dat ik in het begin te voorzichtig ben geweest. Ik had misschien al in een eerdere fase wat grotere stappen moeten nemen. Dan waren we nu verder geweest. Die schroom heb ik pas na een aantal jaar afgeworpen. En jij?

**Sandor:** Ik heb twee inschattingfouten gemaakt: allereerst heb ik als DG-Energie het probleem van de netcongestie te laat ingezien. Als ik wel alert was geweest, had ik er wel degelijk wat aan kunnen doen. Ook het risico van de eenzijdige afhankelijkheid van Europa van het Russische gas heb ik niet goed ingeschat. En over onze rol in Nord Stream had ik eerder en beter moeten nadenken.

**Jan Willem:** Zijn er ook dossiers geweest waarvan je nu zegt, daar was ik net op tijd bij? Of daar heb ik het tij net op tijd kunnen keren?

**Sandor:** Moeilijk, dat kun je pas veel later vaststellen. Maar er zijn best veel lange, taaie dossiers geweest, zoals de Warmtewet. We zijn vijf jaar geleden begonnen met de wijziging, een eindeloze discussie tussen markten en overheid, tussen gemeenten en de warmtebedrijven. Als je deze transitie met wat minder pijn wil doormaken, dan moet je vaart maken. Door traag door die energietransitie heen te gaan, creëren we onnodig veel financiële en maatschappelijke pijn. De afbouw van Groningen is daarvan ook een voorbeeld. Toen het begin deze eeuw begon te rommelen onder de grond, hadden onze voorgangers al moeten bedenken dat dit op de langere termijn geen houdbaar model was. Maar dat hebben ze niet gedaan, integendeel, ze hebben alle risico's van zich af georganiseerd en daar plukken we nu de wrange vruchten van.





# Aniek Moonen

“Toekomstbouwer”

Verbeeldingscrisis  
in tijden van  
klimaatverlamming

Als CEO van EBN kwam Jan Willem Aniek Moonen (28) als voorzitter van de Jonge Klimaatbeweging geregeld tegen: als co-host van de EBN's Transition Talks, bij het Energieontbijt en op events over de energietransitie. Aniek daagde hem uit om uit het vaste stramien te stappen. Een openhartig gesprek over de noodzaak van een fundamentele systeemwijziging, over klimaatverlamming, de verbeeldingscrisis en gemeenschapszin.

**Aniek:** Het voorzitterschap van de Jonge Klimaatbeweging was zó de moeite waard. Zeker op die leeftijd: een uitzonderlijke plek om impact te maken en de beweging op de kaart te zetten. Veel interessanter dan als junior ergens aan een baan beginnen.

**Jan Willem:** Je bent in september 2023 afgezwaaid. Wat doe je nu?

**Aniek:** Begin vorig jaar heb ik met vier anderen het Future Design Institute opgericht. We helpen organisaties om de toekomst een stem te geven in het heden, zodat ze zich kunnen loswrikken uit het structurele kortetermijndenken. Dat doen we met Future Design: een praktische aanpak waarbij je huidige besluitvorming bekijkt door de ogen van toekomstige generaties. De methode komt uit Japan en werkt daar opvallend goed: gesprekken over duurzaamheid werden ineens veel scherper en transformatiever en er kwamen andere keuzes uit.

In de praktijk betekent het dat je in de schoenen van een toekomstige generatie stapt. Je schetst hoe een gewenste wereld er voor hen uitziet en kijkt dan terug: wat hadden onze voorouders moeten doen om daar te komen? Dan zie je in-

eens wat je vandaag moet doen om echt voor de lange termijn te kiezen. Maar dat botst vaak met de realiteit. De lange termijn is prachtig, maar op de korte termijn loopt het vaak vast. Dus we willen juist dát ontrafelen: waarom loopt het spaak? Welke obstakels houden mensen in het hier-en-nu? Dat kan heel concreet zijn: 'Ik heb in mijn contract te weinig uren voor langetermijnwerk', of 'Ons HR-beleid belooft kortetermijntargets', of 'Wet- en regelgeving zit in de weg'. Zo proberen we samen zichtbaar te maken uit welke bouwstenen dat kortetermijnsysteem is opgebouwd. Want pas als je die bouwstenen op tafel hebt, kun je de onderliggende logica uitdagen en het systeem anders gaan opbouwen. Mijn ervaring is dat als je dat eenmaal ziet, je het niet meer kunt ontzien. Dat is echt heel tof om te doen.

**Jan Willem:** Dus jij stelt veel 'inconvenient questions'?

**Aniek:** Ja, ik denk het wel. Denk je overigens dat EBN zich de vraag over de consequenties van haar beleid voor de toekomstige generaties voldoende stelt?

**Jan Willem:** Deels wel. EBN heeft de afgelopen jaren een transformatie doorgemaakt, juist door

# Pas als je de bouwstenen van het kortetermijnsysteem op tafel hebt, kun je de onderliggende logica uitdagen en het systeem anders gaan opbouwen

die langere termijnuitdagingen. Ik zie de energietransitie niet als evolutie, maar als revolutie: we zetten het systeem zó op zijn kop dat geleidelijk veranderen geen optie is. Daardoor krijg je ook niet iedereen mee. Tegelijk moeten keuzes toekomstbestendig zijn, terwijl de politiek vooral bezig is met de problemen van vandaag. Neem de focus op de netcongestie, dat is een tijdelijk probleem dat we over een paar jaar echt wel hebben opgelost. Maar over wat er daarna komt, het feit dat we naar een energiesysteem gaan dat onbetrouwbaar en onvoorspelbaar is, denken we liever niet na. De consequenties zijn dusdanig groot, dat we er bang voor zijn.

## Gestrekt been

**Aniek:** Dat herken ik. Wat helpt, is mensen zelf in de rol zetten van iemand die in 2065 is geboren in het huidige 'business as usual' scenario: 2,5 graden warmer, meer weersextremen, vergrijzing, enorme ongelijkheid. Dan vragen we: wat zou jij de mensen in 2025 adviseren, waar moeten ze nú direct mee stoppen? Dan gaan mensen er ineens met een gestrekt been in. Ze zeggen dingen tegen hun 'huidige ik' die haaks staan

op wat ze vandaag doen. Ik ben benieuwd: wat zou jij de huidige generatie adviseren?

**Jan Willem:** Stoppen met het laten voortbestaan en groeien van ongelijkheid. De rijkste 1 procent bezit meer dan 50 procent van alle assets. Zelfs in Nederland zie je die kloof groeien. En hoe groter de verschillen, hoe extremer de posities van partijen en hoe lastiger het wordt om samen een oplossing voor de toekomst te vinden.

**Aniek:** Een vraag die we ook vaak stellen, is: wat zouden toekomstige generaties aan onze tijd absurd vinden? Ik vind het bijvoorbeeld absurd dat we de klimaatdoelen niet halen. En misschien nog absurder: dat we niet creatiever worden dan de oplossingen die nu op tafel liggen. We zoeken binnen het huidige systeem naar wat net iets groener kan, maar het laaghangende fruit is al lang geplukt. En dan zeggen we: nu wordt het ingewikkeld, dus we houden ermee op of gaan vertragen.



# Ik denk dat we samenlevings- breed kampen met een verbeeldingscrisis. We zijn slecht geworden in ons voorstellen hoe de toekomst er óók uit kan zien

**Jan Willem:** Ik vind het absurd dat we bijna een derde van het BNP uitgeven aan zorg – 150 miljard euro komend jaar – en maar 3,5 miljard aan de energietransitie. Terwijl die zorgkosten juist verder oplopen als we de klimaatcrisis en milieuverontreiniging niet aanpakken. De impact van investeren in het tegengaan van klimaatverandering en milieuverontreiniging is veel groter dan in dure behandelingen die misschien negen maanden levensverlenging opleveren.

**Aniek:** Wat ook absurd is, is dat politiek Den Haag, maar ook het bedrijfsleven en de industrie, klimaatdoelen vooral zien als last. Niet als kans om onze levensstandaard radicaal te verbeteren. Terwijl de positieve gevolgen eindeloos zijn – we worden er gezonder en gelukkiger van en onze gemeenschappen sterker – zit iedereen te miepen over kosten en gedoe.

Wat ik ook zie: we zijn goed in het voeren van het gesprek over waar we mee moeten beginnen – zon, wind, warmte – maar niet over wat we gaan laten. Afscheid nemen is ongelooflijk moeilijk: van hoe we onze economie inrichten, welke industrieën we willen, en van gedrag waarvan we weten dat het niet meer kan. Neem korte afstandsvluchten: een absurd concept. Waarom zeggen we niet: binnen tien jaar faseren we die uit? Dan wordt er vanzelf serieus in het spoor geïnvesteerd.

Tegelijk willen wij ons gedrag best veranderen, zolang het maar rechtvaardig gebeurt. Dat zagen

we in het burgerberaad dat we parallel aan het Expertteam Energiesysteem 2050 organiseerden. Mensen willen verduurzamen, maar niet het gevoel hebben dat zij de enigen zijn die moeten bewegen. En we onderschatten elkaar ook: uit de monitor van Milieu Centraal bleek dat veel mensen bereid zijn tot duurzamer gedrag, maar denken dat anderen dat niet willen. En omdat we dat zo verkeerd inschatten, doen we het zelf ook maar niet.

**Jan Willem:** Sinds 2022 is er veel veranderd, daarom gaan we volgend jaar onze strategie updaten. Waar zetten we op in, wat gaan we doen en wat niet meer? Ik denk dat het waardevol is om bij de start van dat proces ook toekomstige generaties mee te nemen.

**Aniek:** Zeker, juist nu de energietransitie in een fase zit waarin de wind niet altijd meewaait. Ik zie bedrijven die hun strategie herijken binnen de huidige tijdsgeest en hun duurzame ambities afbouwen. In plaats van te zeggen: deze strubbeling hoort bij transitie, dus we blijven doorknallen.

**Jan Willem:** Als publiek energiebedrijf willen wij juist dat gat vullen en versnellen. We zijn net aangewezen als Nationale Deelneming Warmte en moeten nu bedenken hoe we de mensen gaan overtuigen om te kiezen voor een duurzaam, langetermijn warmtesysteem. Je ziet dat commerciële partijen graag A++ nieuwbouwwoningen aansluiten met weinig warmtevraag. Maar daarnaast heb je honderdduizenden

# Vind je het gek dat mijn generatie volgens Ipsos aan 'klimaatverlamming' lijdt?

oncomfortabele, vochtige woningen uit de jaren 60, 70 en 80 met torenhoge stookkosten. Die aansluiten op een warmtenet is een heel ander verhaal. En stel dat je net een nieuwe cv-ketel hebt, ga je dan je hele huis verbouwen voor een warmtenetaansluiting? De meeste mensen hebben daar geen zin in. Wil je ze overhalen, dan moeten ze voelen dat iedereen meedoet. Dat kun je niet van bovenaf forceren, het moet van onderop komen, met gesprekken aan de voordeur en een aanbod dat mensen herkennen als: goed, betaalbaar en 'ik hoef het niet allemaal zelf te regelen'.

**Aniek:** Wat hierbij ook meespeelt, is ons collectieve onvermogen om zulke transitie in een positief toekomstbeeld te zetten. Mensen wonen in huizen met schimmel, vocht en een hoge energierekening. En dan komen wij aan met: heel vervelend, maar we breken uw straat open en u moet van alles in uw huis aanpassen. Vind je het gek dat mensen afhaken? Niemand vertelt het positieve verhaal: wilt u van die schimmel af en gezonde lucht inademen? Warm wonen met lagere kosten? Dit nieuwe warmtesysteem helpt daarbij! Ik denk dat we samenlevingsbreed kampen met een verbeeldingscrisis. We zijn slecht geworden in ons voorstellen hoe de toekomst er óók uit kan zien.

Met het Expertteam Energiesysteem 2050 hebben we zo'n toekomstbeeld wél geschetst. Ons rapport begint met een dagboekpagina van iemand die in 2050 leeft: deeleconomie, groener, anders werken en veel aspecten van de

energietransitie. Het is een andere wereld, maar toch vertrouwd, dus geen zwevende huizen. Zo willen we een positief toekomstbeeld schetsen terwijl we het bij klimaatverandering eigenlijk altijd over de negatieve kanten hebben. Vind je het gek dat mijn generatie volgens Ipsos aan 'klimaatverlamming' lijdt? Ze horen: de wereld gaat eraan, er is geen mooie toekomst. Terwijl, als je mensen triggert om de energietransitie te zien als kans om de wereld mooier te maken, je ze kunt enthousiasmeren om er onderdeel van te worden. Niet om iets ergers te voorkomen, maar om iets mooiers mogelijk te maken.

**Jan Willem:** Mooi woord, 'klimaatverlamming'. Ik hoorde vanmorgen dat 'hallucineren' woord van het jaar is, maar 'klimaatverlamming' staat bij mij bovenaan.

**Aniek:** Het is zó treffend. We zien op wereldniveau wat er gebeurt, maar vertalen het niet naar wat wij als individu kunnen doen. Dat is diep verdrietig, want er is juist veel wat je wel kunt doen. Maar daar praten we weinig over. Ik vind dat we de plicht hebben om, zeker nu, samen een positief toekomstbeeld neer te zetten en daarvandaan – via backcasting – terug te werken. Niet alleen omdat je jezelf zo dwingt ambitieuzer te zijn dan 'ietsje beter', maar ook om zoveel mogelijk mensen mee te krijgen. Die verbeelding is ontzettend belangrijk, en dat zijn we echt verleerd. Terwijl we juist in die verbeelding de verbinding kunnen vinden met de mensen om ons heen en zo samen kunnen toewerken naar een betere toekomst.

# De mens is veel meer dan een homo economicus, uiteindelijk zijn we toch vooral een gemeenschapsdier

## Meningen en emoties

**Jan Willem:** Jij liet mij zien hoe je buiten het standaard stramien kunt stappen. Wij hebben dat bij EBN op onze manier gedaan met infographics. Toen ik in 2016 begon, ging het bij de discussie over energie en klimaat vooral over meningen en emoties. Er was weinig ruimte voor feiten en cijfers, terwijl je die nodig hebt om betere keuzes te maken.

**Aniek:** Is het nu niet omgedraaid? Hebben we het nu niet te weinig over emotie? De vraag is hoe we die brede klimaatverlamming wegnemen en mensen weer in beweging krijgen. Zodat ze denken: dit vind ik vet, hier ga ik voor. Daar zit zoveel kracht.

**Jan Willem:** Ik sprak vorige week Marieke Vollering van de Energiebank Nederland. Gaaf om te zien hoe vrijwilligers gewoon aanbellen en vragen of ze kunnen helpen de energierekening omlaag te brengen. Door heel laagdrempelig te helpen, nemen ze een stukje wantrouwen richting de overheid weg. Als je dat wantrouwen kunt verminderen en met elkaar in gesprek gaat, ontstaat er gemeenschapszin en dan kun je stappen zetten.

**Aniek:** Wat is de rol van EBN in het creëren van gemeenschapszin?

**Jan Willem:** Als Nationale Deelneming Warmte moeten we daar serieus over nadenken om die warmtetransitie te laten slagen. Dit los je niet alleen technisch of financieel op. We moeten dichter bij de burger staan en daarom ook meer aansluiten bij de gemeentepolitiek.

**Aniek:** Linda Steg, hoogleraar omgevingspsychologie aan de RUG, laat in haar onderzoek naar gedrag en duurzaamheid zien dat het te simpel is om te denken dat mensen vooral met hun portemonnee kiezen. De grootste drijfveer is vaak dat we graag iets goeds willen doen, dat voelt belonend. EBN kan kijken hoe je dat gevoel bij de warmtetransitie kunt 'unlocken'. Je kunt mensen ook overtuigen door ze te vertellen dat het beter is voor de aarde, beter voor toekomstige generaties. Beter voor henzelf en de buurt. De mens is veel meer dan een homo economicus, uiteindelijk zijn we toch vooral een gemeenschapsdier.



# Marjan van Loon

Voormalig president-directeur  
Shell Nederland

‘Uiteindelijk gaat het  
om je purpose.’

Wat ga je doen na je afscheid bij EBN? Jan Willem praat met ervaringsdeskundige Marjan van Loon die drie jaar geleden op haar 57-ste stopte als president-directeur Shell Nederland. Een persoonlijk gesprek waarin de intensieve samenwerking tussen EBN en Shell Nederland uitgebreid aan bod komt en Jan Willem stof tot nadenken krijgt voor de toekomst.

**Jan Willem:** Had jij dat ook, dat je agenda tot de allerlaatste dag helemaal vol zat?

**Marjan:** Ik ging volgens mij op 1 april met pensioen en ik heb tot en met de laatste dag tot zeven uur 's avonds doorgewerkt. Daarna werd ik door mijn chauffeur thuis afgezet en heb mijn pasjes en computer aan hem meegegeven. Kort daarop ben ik met mijn man Robbert zonder plan en einddatum in ons Volkswagenbusje weggereken. In het begin checkte ik gewoontegetrouw elke half uur mijn telefoon, maar ik kwam er al snel achter dat dat niet meer nodig was. Eerst was ik eigenlijk best teleurgesteld, maar al snel had ik iets van: oh, dit is lekker! Ik heb die eerste vakantie echt gebruikt om te ontkoppelen.

**Jan Willem:** Waarom ben je eigenlijk gestopt?

**Marjan:** Ik doe weinig dingen in mijn leven met een plan. Maar voor ik rond mijn vijftigste begon als president-directeur van Shell Nederland, heb ik met Robbert afgesproken om samen rond ons 57e te stoppen. We hadden alles wat we wilden: een fijn huis, mooie banen, verder gekomen dan we ooit hadden gedacht. Maar het leven is één groot avontuur, daar willen we nog volop van genieten. Toen ik bij Shell stopte, had ik het nog prima naar mijn zin, maar we hadden die afspraak

gemaakt en het was tijd voor iets anders. En helemaal stilzitten doe ik niet. Ik ben commissaris bij VDL en voorzitter van Stichting Support Metropool Orkest. Als amateurmuzikant – ik speel tenorsaxofoon – vind ik het geweldig om dichterbij dat fantastische orkest aan te kruipen: vaker naar optredens en snappen hoe het daar achter de schermen allemaal reilt en zeilt.

**Jan Willem:** Jij hebt je bij Shell ingezet voor de energietransitie en verduurzaming. Hoe kijk je nu aan tegen het duurzaamheidsbeleid van Shell?

**Marjan:** Ik wil de huidige directeur niet voor de voeten lopen en geef dus liever geen commentaar op de koers van het bedrijf. Toen ik zelf directeur was, vond ik het ook niet prettig als oud-directeuren mij kwamen uitleggen hoe het allemaal zat. Ze hadden soms best een punt, maar de context was ondertussen wel veranderd. En ik heb ook geleerd dat een bedrijf als Shell het niet in z'n eentje kan. We hebben bijvoorbeeld projecten in de energietransitie met veel ambitie, commitment en risico opgestart, maar kregen uiteindelijk niet de medewerking die nodig was om het echt van de grond te krijgen. Dan vind ik het niet eerlijk om alleen Shell daarop af te rekenen. We hadden bijvoorbeeld een groot project met veel wind op zee en waterstof voor

vrachtverkeer. Iedereen was het erover eens dat waterstof echt groot kon worden. Maar die handschoen werd niet opgepakt dus het project werd afgeblazen. En dat is vaker gebeurd, dat kun je Shell niet alleen aanrekenen. Tegelijk hebben wij bij heel veel projecten wel goed samengewerkt.

### CSS-backbone

**Jan Willem:** Klopt. We zaten natuurlijk samen met ExxonMobil en GasTerra in het gasgebouw. Maar we werkten ook samen met groen gas en waterstof in Emmen, in het CO<sub>2</sub>-opslagproject Porthos en de CCS-backbone Aramis. We hebben ook samen heel veel energie gestoken in geothermie in Delft. Op de vijf verschillende onderdelen van dat project – de bron, het net, de distributie, de warmtepomp, de klanten – zaten verschillende bedrijven die allemaal hun risico's op nul wilden hebben. Ontzettend ingewikkeld, maar het is ons

gelukt: NetVerder gaat nu 5000 huizen aansluiten naast de campus.

**Marjan:** Ook op het Klimaatakkoord van Parijs hebben we intensief samengewerkt en altijd dezelfde kant opgeduwd.

**Jan Willem:** Het gaat uiteindelijk om je purpose: waardoor word je intrinsiek gedreven? Daarmee zaten wij op één lijn. Wat ik altijd heel bijzonder aan jou vond, is dat je zo toegankelijk, positief en optimistisch bent gebleven. Zelfs tijdens de hoorzittingen voor de parlementaire enquête-commissie over de aardgaswinning in Groningen. Dat kan niet leuk zijn geweest, maar dat heb je toch op een ontwapende manier gedaan.

**Marjan:** Met het Klimaatakkoord werd duidelijk dat de overheid niet meer risicomijdend kon afwachten, maar moest mee-investeren en mee-ondernemen. Waar het ministerie van EZ

toch vooral risicomijdend bleef, was jij bereid om met EBN de ondernemende staat te zijn. Dus als wij zeiden dat iets niet zou lukken zonder de overheid, dan was jij de ondernemende staat met het maatschappelijk belang voor ogen die instapte. Zo heb je ook geothermie en waterstof opgepakt en EBN op een hele vernieuwende manier gepositioneerd.

**Jan Willem:** Leuk dat je dat zegt. We zijn nu met EBN een nationaal warmtebedrijf, een CO<sub>2</sub>-opslagbedrijf en een energiezekerheidsbedrijf. We vullen de bergingen van Norg, Grijpskerk, Alkmaar en Bergermeer en hebben een gedeelte van de gashandel van GasTerra overgenomen. Dat is allemaal nieuw voor ons, we zijn echt een hele ondernemende organisatie geworden die past bij de energietransitie en inspeelt op de onzekerheid van deze tijd.

We zijn projecten gestart met veel ambitie, commitment en risico, maar kregen uiteindelijk niet de medewerking die nodig was om het echt van de grond te krijgen



# Ik denk dat die prettige persoonlijke verhoudingen hebben bijgedragen aan de goede afloop

**Marjan:** Wat ik mooi vond is dat we met de vaste spelers in de gaswereld hard konden onderhandelen, bijvoorbeeld over Groningen, maar persoonlijk goed met elkaar overweg konden. Niet dat we samen bier gingen drinken aan de bar, juist niet, de hele situatie in Groningen vroeg om terughoudendheid, maar ik denk wel dat die prettige persoonlijke verhoudingen hebben bijgedragen aan de goede afloop.

**Jan Willem:** Ik herinner mij nog een van onze eerste gesprekken over diversiteit op de werkvloer. Een aantal van jouw inzichten heb ik meegenomen naar EBN. Het eerste wat je zei was: hoezo parttime werken? Als een vrouw vier dagen werkt, betaal ik haar voor vijf dagen. Want op die vrije dag werken de meesten gewoon door, ze doen hun job voor honderd procent. Wat je ook zei, was dat als je echt naar diversiteit streeft, je keuzes moet maken. Daarom hebben wij ons searchbureau de opdracht gegeven om voor een aantal zware rollen alleen vrouwen voor te dragen. En daar hebben we supertalent mee binnengehaald: Berte Simons, nu COO Port of Rotterdam, en Nicolien Vrisou van Eck, onze Business Unit Director Gastransitie. Op een gegeven moment was 70 procent van ons senior leadership team vrouw. Ook op culturele achtergrond en leeftijd streven wij naar diversiteit, we hebben de ambitie om een derde van de werknemers onder de 35 jaar te hebben. Zo is EBN inmiddels getransformeerd in een jong en dynamisch bedrijf.

## Geen vastgeroeste mening

**Marjan:** Jij hebt altijd opengestaan voor ideeën die ergens anders goed werken. Het hoeft niet allemaal uit jouw eigen koker te komen, je hebt geen last van vastgeroeste meningen. Ik heb mij in mijn baan ook regelmatig zo opgesteld. Zo had ik als technoloog helemaal geen ervaring met de politieke dimensie van mijn baan. Dus had ik iets van: ik ben hier degene die er het minste verstand van heeft, andere mensen hebben waarschijnlijk een beter idee. Dus laat ik maar goed luisteren.

# Hoezo parttime werken? Als een vrouw vier dagen werkt, betaal ik haar voor vijf dagen

**Jan Willem:** Voel jij je nog steeds een technoloog of is dat veranderd in de acht jaar als president-directeur van Shell Nederland?

**Marjan:** Dat is wel een beetje veranderd, maar ik ben zeker geen politiek dier geworden. Ik denk dat ik mij nog steeds het meest op mijn gemak voel bij de maakindustrie, daarom past VDL ook zo goed. Maar ik ben nog wel een enorme bèta, dat merk ik bij de organisatie van de Brabant Musical waaraan ik meewerk. Dat zijn allemaal creatieve geesten, dus ben ik degene die tijdens de vergadering vraagt: jongens, hebben we een begroting, hebben we een plan, hoe nemen we beslissingen en wat is de kwaliteit van die beslissingen? Dan kijken ze mij allemaal aan van: waar heb jij het in hemelsnaam over?

**Jan Willem:** Ga je nog andere dingen doen? Ben je op een gegeven moment niet uit gereisd?

## Geluksfactor

**Marjan:** Dat denk ik niet, maar we hebben inmiddels wel ontdekt dat we maximaal zo'n vier weken op pad gaan omdat de dagen daarna op elkaar gaan lijken waardoor de geluksfactor er een beetje vanaf gaat. En we maken nog veel wandeltochten, samen en met een vriendenclubje. Ook heb ik Italiaans geleerd om aansluiting te vinden met de gemeenschap bij ons huis in Italië. We zijn inmiddels helemaal geïntegreerd in het dorp en hebben veel Italiaanse vrienden, dat is echt omdat we de taal spreken. Alles wordt zoveel rijker als je contact kunt maken. Heb jij eigenlijk reisplannen als je gestopt bent?

**Jan Willem:** Niet meteen na mijn afscheid. Mijn jongste zoon doet nu eindexamen, als hij klaar is en in september op kamers gaat, heb ik 32 jaar kinderen in huis gehad. Ik kijk er daarom wel naar uit om eind van dit jaar een aantal maanden naar Nieuw-Zeeland of Australië te gaan. Maar er komen alweer een paar dingen tussendoor, waardoor er een kink in de kabel kan komen. Ik hou enorm van reizen maar een vriend zette mij

# Kritiek op het bedrijf is prima, maar er werken ook gewoon mensen die elke dag opstaan om het goede te doen

wel aan het denken. Hij vroeg: en als dan na een paar maanden terugkomt, wat ga je dan doen? Ik wil dus zeker niet stil gaan zitten.

**Marjan:** Toen ik stopte kreeg ik van iedereen het advies om even niks te doen en tegen alles 'nee' te zeggen. Voor je het weet, zit je weer helemaal vol en leef je het leven dat je altijd al leefde. Op een gegeven moment komt er wel weer iets langs waarvan je denkt: dat past bij mij en ik leer er iets nieuws of krijg er energie van.

**Jan Willem:** Iets heel anders, jij bent in 2017 verkozen tot de meest invloedrijke vrouw van Nederland in het categorie bedrijfsleven. Hoe was dat?

## Genoeg vrouwen met meer invloed

**Marjan:** Binnen Shell werd er wel om gelachen – Nederland en z'n lijstjes. En eerlijk gezegd zag ik mezelf ook niet zo, er waren genoeg vrouwen met meer invloed. Wat ik wél grappig vond: als vrouwelijke president-directeur van Shell werd ik

soms bijna als een soort koningin onthaald. Maar ik dacht steeds: dit hebben we met het hele team gedaan. Ik hoefde niet zo nodig in beeld, hoe minder zichtbaar op tv en in de Kamer, hoe beter. Maar dat is niet altijd gelukt, Shell wordt toch vaak gebruikt als benchmark. Maar dat wil niet zeggen dat je het op moet zoeken.

Waar ik wel veel moeite mee heb gehad, was de persoonlijke afrekening van mensen die bij Shell of de NAM werken. Kritiek op het bedrijf is prima, maar niet op de mensen, zij staan net als iedereen elke dag op om het goede te doen. Maar worden vervolgens wel met de nek aangekeken. Zelfs zo erg dat mensen in de tram van plek wisselden als ze hoorden waar je werkte. Of ouders die op school niks mochten vertellen over hun werk bij de NAM, terwijl andere ouders dat wel mochten. Dat vond ik pijnlijk. We zetten allemaal de verwarming aan, maar branden ondertussen de mensen af die dat mogelijk maken. Helaas zien we dat door de polarisatie bij veel meer discussies in Nederland. Ik hoop dat het nieuwe kabinet ervoor kan zorgen dat we allemaal weer een beetje liever voor elkaar worden.





A close-up portrait of Ed Nijpels, an older man with white hair, wearing a dark jacket and a blue scarf. He is looking slightly to the right with a thoughtful expression.

# Ed Nijpels

Oud VVD-politicus en voormalig  
voorzitter van de Borgingscommissie  
Energieakkoord en het Klimaatberaad

‘De transitie  
mag je nooit  
vanuit dogma’s  
benaderen.’

Het is stikdonker tijdens het gesprek met Ed Nijpels in een souterrain aan de Keizersgracht in Amsterdam. Een explosie tijdens werkzaamheden aan een elektriciteitsstation aan de Marnixstraat heeft een grote stroomstoring veroorzaakt. Al met al een toepasselijke entourage waarin Ed en Jan Willem hun licht laten schijnen over de waarde van feiten en cijfers in de energietransitie, het probleem van de netcongestie en de politieke stammenstrijd bij kernenergie. Aan het eind van het gesprek floept het licht weer aan: de energiezekerheid is nooit in het geding geweest.

**Jan Willem:** Gisteren was ik voor de tiende en laatste keer gastheer van het Energieontbijt. Het was ook de tiende keer dat we de infographic ‘Energie in cijfers’ presenteerden. Het ontbijt is inmiddels zo populair, dat ik vooraf allemaal appjes kreeg van mensen die zich te laat hadden ingeschreven en er graag bij wilden zijn. Ook jij bent regelmatig onze gast geweest. Ik herinner me nog dat wij in corona-tijd om zes uur ‘s ochtends samen in een studio zaten – een soort bollenschuur in IJsselstein – voor een digitaal Energieontbijt.

**Ed:** Klopt, we hebben een lange en vruchtbare samenwerking gehad.

**Jan Willem:** Onze eerste ontmoeting was in 2016. Ik was net begonnen bij EBN en had een introductierondje gemaakt en in drie weken tijd 90 mensen gesproken. Ik was daarna helemaal de weg kwijt, iedereen had een ander beeld van de energietransitie en de onderliggende cijfers. Dus heb ik aan een collega gevraagd om op basis van de publieke data van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) een soort placemat te maken met een overzichtelijke weergave van ons energiesysteem. Dat bleek een heel interessant en helder beeld te schetsen, waar we vervolgens de eerste infographic van hebben gemaakt. Die

heb ik in november 2016 aan Sandor Gaastra aangeboden, hij was toen net een maand DG Energie en Klimaat. Hij was er erg blij mee. Het PBL komt weliswaar elke jaar met de Klimaat- en Energieverkenning, maar dat is zo’n dik boekwerk, dat het meestal ongelezen in de boekenkast verdwijnt. En het CBS is natuurlijk van de tabellen, maar daarmee wordt weinig context gegeven. Dus die infographic had echt meerwaarde. Wat later had ik een kennismakingsgesprek met jou, je zat toen nog bij de SER en was voorzitter van de Borgingscommissie Energieakkoord. En wat zie ik daar aan de muur hangen? Onze infographic! Jij wist niet dat die van ons kwam – je wist waarschijnlijk niet eens wat EBN precies deed – maar je nam hem overal mee naartoe, hij lag als het ware onder je kussen.

## Onbekend maakt onbemind

**Ed:** Klopt, ik heb hem veel gebruikt, het was een hele nuttige infographic. En voor EBN gold in die tijd inderdaad ‘onbekend maakt onbemind’.

Die onbekendheid is volgens mij ook een zegen omdat niet iedereen zich met je bemoeit. En EBN is gewoon een betrouwbaar bedrijf, maakt niet te veel lawaai en doet goede dingen. Het is een belangrijke staatsdeelname in een belangrijk

# EBN is een fantastisch instrument voor de overheid, waarom zou je er dan niet gebruik van maken?

maatschappelijk veld, goed dat jullie nu stevig aan de weg timmeren.

**Jan Willem:** We wilden het tijdens dit gesprek graag hebben over feiten en cijfers. In hoeverre heeft onze infographic 'Energie in cijfers' jou geholpen in jouw werk?

**Ed:** Als voorzitter van de Borgingscommissie van het Energieakkoord en daarna van het Klimaatberaad en het Voortgangsoverleg Klimaatakkoord, was die infographic natuurlijk erg nuttig, het helpt de mensen inzicht te krijgen in ons energiesysteem. Bij interviews legde ik hem soms bij zo'n journalist voor z'n neus en dan zag je plotseling het licht in zijn ogen verschijnen. Oh, zit het zo! Het zijn onafhankelijke cijfers, ze komen niet van een belangenbehartiger, en geven feitelijk inzicht in hoe de wereld van energie in elkaar zit. Maar naast het uitgeven van die infographic, heb jij natuurlijk ook enigszins expansionistisch gedacht. Je hebt aangegeven dat EBN een fantastisch instrument voor de overheid is, waarom zou je er dan niet meer gebruik van maken?

**Jan Willem:** Je ziet dat deelnemingen tegenwoordig steeds vaker worden ingezet, ook omdat je ze buiten de politiek kunt laten opereren.

## Buiten politiek gedoe

**Ed:** Als ik één ding heb geleerd is het wel dat er geen dogma's mogen bestaan bij onderwerpen als de energietransitie, ook niet politiek. De energietransitie is een maatschappelijk, sociaal-economisch proces van zo'n grote omvang dat je het niet vanuit de oude politieke dogma's van links en rechts kunt benaderen, die moet je los durven laten. En dat heb jij met je interviews en je infographic gedaan: je hebt laten zien dat je dat los kunt laten, jouw club is nooit in de politieke hoek getrokken.

Het is ook mooi om te zien dat EBN in het maatschappelijke veld nooit als een vijand is gezien. Niet van de ngo's, niet van de overheid en niet van het bedrijfsleven. Dat is redelijk knap voor een club die toch heel veel belangen heeft. Neem alleen de al discussie over de ondergrondse CO<sub>2</sub>-opslag, die is via Porthos gelopen en niet via EBN, terwijl jullie er wel in deelnemen.

**Jan Willem:** Veel mensen denken dat de energietransitie een technische uitdaging is, maar de sociaal-maatschappelijke uitdaging is veel groter. Het gaat over het verdelingsvraagstuk, het gaat over het feit dat iedereen mee moet kunnen doen, dat er draagvlak voor is.



# Jullie infographic lag bij wijze van spreken onder mijn kussen

## Belang van energie-infrastructuur

**Ed:** Klopt, betaalbaarheid staat niet voor niets in de mission statement van EBN terwijl dat eigenlijk een politiek statement is. Los van de mission statement zeggen politici altijd dat iets haalbaar en betaalbaar moet zijn. Maar dat betekent meestal dat ze iets niet willen, want wat haalbaar en betaalbaar is, is een politieke discussie waar je een politiek antwoord op moet geven. Net zoals 'de roep om draagvlak' de vluchtheuvel is van bange politici. Als ze iets niet willen, dan roepen ze dat er draagvlak moet zijn, want dan hoeven ze zelf geen beslissing te nemen.

**Jan Willem:** Helpen cijfers en feiten bij het creëren van commitment of werken ze dat juist tegen?

**Ed:** Je moet de cijfers altijd benoemen, ook als ze tegenvallen, het is de werkelijkheid. En dan is het aan de politiek om er wat mee te doen. Ik hou ervan om, zeker op het energieterrein, te praten op basis van cijfers en feiten. Dat komt ook omdat ik die wijsneusjes die zogenaamd alles weten met de infographic om de oren kan slaan. Dan zeg ik: lees eerst dit even en bel me dan terug. Heel raar, hè, zo'n simpel papiertje.

**Jan Willem:** Met die eerste infographic uit 2016 ben ik naar Sandor Gaastra en Henk Kamp gegaan, toen minister van Economische Zaken. Die infographic liet namelijk iets bijzonders zien: elektriciteit maakte 18 procent uit van het totale energiesysteem en elektriciteit voor de huishoudens maar 3,6 procent. Dus ik zeg: 90 procent van jullie beleid gaat over het verduurzamen van

elektriciteit in de huishoudens, voor de overige 96,4 procent is er nauwelijks beleid. Dat was een enorme eye-opener. En hoe je het ook wendt of keert, daarmee was ik wel degelijk bezig met het agenderen van dit onderwerp.

**Ed:** Ik zag dat EBN heeft megeschreven aan de brief voor het nieuwe kabinet over het belang van de energie-infrastructuur voor een concurrerend en schoon Nederland. Ik ben even in mijn archief gedoken omdat ikzelf lichte trauma's heb overgehouden aan die infrastructuur uit mijn tijd van het Energie- en Klimaatakkoord. Want hoe bestaat het, terwijl die energie-transitie op zich een succes is, dat we niet eerder hebben ingegrepen op die infrastructuur? In mijn archief van 2019-2020 vond ik een brief aan het toenmalige kabinet waarin ik als voorzitter van het Klimaatakkoord aandring op een noodwet. Dit omdat we echt aan de slag moesten met die energie-infrastructuur en iets moesten doen aan de positie van die netwerkbedrijven.

**Jan Willem:** Denk je niet dat we te veel focussen op infrastructuur, zouden we het niet veel integraler moeten aanpakken? De energievraag in Nederland is de afgelopen tien jaar niet veranderd, terwijl we tien jaar geleden geen netcongestie hadden. Hoe kan dat? Simpel: tien jaar geleden hadden we een systeem dat centraal geregeld was en stroom uitstuurde naar de uithoeken van het land. Terwijl we nu een decentraal systeem hebben waarbij heel veel elektriciteit wordt opgewekt door zonne- en windparken op plekken waar relatief weinig energie wordt gebruikt.

# Er wordt zoveel onzin over kernenergie uitgekraamd

## Alternative facts

**Ed:** En dan zie je dat de politiek – mijn partij voorop – vlucht in het verhaal over kernenergie. Ik ben niet tegen kernenergie, maar het gaat ons de komende twintig jaar niet helpen. Mij wordt aangewreven dat ik het buiten het Klimaatakkoord heb gehouden, maar dat is absoluut niet het geval. We hebben aan alle energiebedrijven gevraagd of ze interesse hadden en ze hebben allemaal geantwoord: vriend Nijpels, daar zijn we niet in geïnteresseerd. Dus daarom is het niet opgenomen in het Klimaatakkoord. Maar het is een soort ideologie geworden: links is tegen, rechts is voor. JA21 heeft het over 20 kerncentrales! Er wordt zoveel onzin over kernenergie uitgekraamd. Nogmaals, ik ben niet tegen kernenergie, ga er gerust mee aan de slag, zoek het uit, maar stop er niet te veel overheidsgeld in. Want overal – ook in Frankrijk – valt het veel duurder uit dan gepland. En iedereen heeft het over de SMR, de Small Modular Reactor, als dé oplossing, zelfs nog nu Sophie Hermans een brief naar de Kamer heeft gestuurd met de boodschap: stop ermee, het heeft geen enkele zin, het is niet de oplossing voor Nederland. Maar de grote voorstanders blijven ermee bezig, de provincies Brabant roept: doe mij maar een SMR!

**Jan Willem:** Heb je enig idee hoeveel SMR's er wereldwijd zijn? Nu! En zouden ze er wel zijn dan is 'small' nog steeds het formaat van twee voetbalvelden. Die zet je niet even in een woonwijk neer.

**Ed:** En dan komen we weer aan bij het begin van ons gesprek: het debat moet gevoerd worden

op basis van objectieve feiten en cijfers. Al zie je dat feiten in deze tijd niet altijd tellen. Iemand als Donald Trump heeft de 'alternative facts' geïntroduceerd, regelrechte leugens. Toen ik in de politiek zat, gaf ik, net als alle andere politici, ook wel eens een draai aan de cijfers om ze in mijn voordeel te laten spreken. Maar keihard liegen zoals nu vaak gebeurt, is een ander verhaal. Maar er waait nu eenmaal een rechtse wind door Europa. Samsom en Timmermans hadden een mooi pakket milieumaatregelen samengesteld dat nu wordt uitgeklaamd onder druk van een rechtse meerderheid in het Europese parlement. Wat dat betreft ben ik blij met het concept-regeerakkoord van CDA en D66 waarin staat dat ze het klimaatbeleid weer gaan herstellen. Ik ben als liberaal onverbeterlijk optimistisch over wat ze nu hebben opgeschreven.

**Jan Willem:** Nog een vraag voor jou Ed: we hebben in 2015 het Energieakkoord gehad, in 2018 het Klimaatakkoord; wat is het volgende akkoord dat we nodig hebben?

**Ed:** Ik zou het nuttig vinden als een nieuwe minister met een klein clubje sleutelpartijen snel afspraken maakt over de koers voor de komende vier jaar: een soort mini-Klimaatakkoord. Niet met een hele optocht partijen, want dan loopt het vast. Zet de topmensen twee weken bij elkaar, hak knopen door en leg het energiebeleid voor de komende jaren vast. Klinkt niet heel democratisch, maar je móét vooruit op een paar thema's met grote maatschappelijke, sociale, economische en financiële gevolgen. Het parlement moet het uiteindelijk natuurlijk nog goedkeuren, maar laat de hoofdlijn door

# De roep om draagvlak is de vluchtheuvel van bange politici

de belangrijkste spelers in het land uitwerken. Je zult GroenLinks-PvdA er dus waarschijnlijk wel bij moeten betrekken. Dat is dan meteen de proef op de som voor de samenwerking tijdens de komende kabinetsperiode. Kortom: besluit samen om dit onderwerp aan te pakken en uit de politieke sfeer houden.

**Jan Willem:** En wat vind je van een industrie-akkoord met afspraken tussen overheid en industrie die niet alleen over verduurzaming gaan maar ook over het investeren in de industrie? Het ging bijvoorbeeld mis bij Dow Chemical dat bijna negen miljard euro had gereserveerd om te gaan investeren in Vlissingen. We waren kennelijk niet in staat om maatwerkoplossingen te vinden waardoor dat geld uiteindelijk allemaal in Canada is geïnvesteerd. Dat komt nooit meer terug.

**Ed:** Volgens mij maak je het met een industrie-akkoord te groot, daarmee sluit je bepaalde sectoren uit. Ik zou eerder energietransitie-akkoord zeggen. En over die paar bedrijven die vertrokken zijn: dat was niet alleen vanwege de netcongestie. In het FD stond een tijdje geleden een mooie analyse waarin overcapaciteit in de wereld en rationalisering als belangrijkste oorzaken voor het vertrek werden aangevoerd en pas daarna de netcongestie en het stikstofprobleem.

**Jan Willem:** Laatste vraag: heb je nog tips voor mij voor de toekomst?

**Ed:** Zeker! Niet te snel 'ja' zeggen op de nieuwe dingen die op je afkomen. Altijd drie maanden de tijd nemen om erover na te denken. En voor jezelf bepalen: wil ik nog een hoofdfunctie of een mandje met allerlei verschillende dingen? Neem tijd om bewust keuzes te maken. Vertraag even in plaats van te versnellen.

# Willemien Terpstra &

CEO Gasunie

# Manon van Beek

CEO TenneT

‘Dit zijn de  
waarmaak-jaren.’

TenneT, Gasunie en EBN zijn honderd procent eigendom van de Nederlandse staat, maar opereren midden in de markt – precies daar waar de energietransitie versnelt én vastloopt. Jan Willem gaat in gesprek met Manon van Beek (CEO TenneT) en Willemien Terpstra (CEO Gasunie) over de verantwoordelijkheid die zij dragen en hoe zij iedere dag het verschil proberen te maken bij het bouwen van het energiesysteem van de toekomst.

**Manon:** Om met de deur in huis te vallen: als CEO moet je veel ballen in de lucht houden en voorkomen dat je in alle gekte wordt meegezogen. Je moet boven de materie hangen en jezelf de vraag stellen: waar gaat het nou eigenlijk om? Waar gaan we naartoe? 2040, 2050 is de horizon. Wat wil je, wat hoop je en wat zie je en wat zie je niet? Netcongestie, het stikstofsloot, te hoge kosten voor de industrie en wind op zee die zich in een kritieke fase bevindt. Maar ook dat 54 procent van alle elektriciteit inmiddels duurzaam wordt opgewekt, dat we naar 1 miljoen elektrische auto's in Nederland gaan, dat we frontrunner wind op zee zijn, kampioen zonnepanelen op het dak. Ook dat moet je laten zien. Daarbij moeten we koers houden en meebewegen zonder te zwabberen en – ik spreek voor mezelf – de 10.000 mensen van TenneT meekrijgen in de koers die je wil varen. Met een strategie die ver voorbij mijn eigen termijn ligt én door het hier en nu te laten zien. Want je moet ook concreet zijn: wat gaat dit kwartaal goed, wat zijn de lichtpuntjes? Maar ook wat gaat er niet goed en aangeven hoe je dat het volgende kwartaal beter gaat doen. Als je er middenin zit is het soms een worsteling, maar als je tien jaar terugkijkt zie je wat er allemaal is bereikt. En dat is echt enorm veel.

## Maatschappelijke relevantie

**Willemien:** Wat ik heel opvallend vind, en ik denk dat dat voor alle drie de deelnemers geldt, zijn de mensen die bij ons werken. Maatschappelijke relevantie is ontzettend belangrijk voor ons. En die manier van denken en werken hebben we hard nodig voor de iconische rol die wij de komende tien jaar moeten vervullen. Want dit zijn echt de waarmaak-jaren, waarin we concreet bouwen aan het energiesysteem van de toekomst. Je voelt deze verantwoordelijkheid, zeker ook binnen onze organisatie, we doen het voor de maatschappij. Dat geeft heel veel positieve energie.

**Manon:** Ook TenneT heeft een enorme verandering doorgemaakt: zeven jaar geleden voelden we ons vooral verantwoordelijk voor onze taken uit de Elektriciteitswet, terwijl ik me nu verantwoordelijk voel voor het energiesysteem van de toekomst. Vandaar onze purpose 'We connect everyone with a brighter energy future'. Ik denk dat ook jullie dit verantwoordelijkheidsgevoel herkennen, terwijl we daarmee wel verder gaan dan wat strikt genomen in onze taakomschrijving staat. We moeten samen nadenken over een integraal energiesysteem met elektronen,

moleculen, onshore, offshore, groen en nog veel meer. Het gaat om en-en, niet meer om of-of.

**Jan Willem:** Ik voel die verantwoordelijkheid ook enorm. Wij zien dat we van een energiesysteem dat voorspelbaar, betrouwbaar en betaalbaar was, gaan naar een systeem dat volstrekt onvoorspelbaar en mogelijk ook onbetrouwbaar is en waarbij de betaalbaarheid onder druk staat. We kunnen niet afwachten tot alles keurig netjes is uitgewerkt, er moet nú iets gebeuren.

**Willemien:** Het energiesysteem van de toekomst, niemand weet precies hoe dat gaat uitpakken. Maar met Porthos hebben wij met EBN, Gasunie en het Havenbedrijf Rotterdam wel duidelijk een stap naar voren gezet. We voelden allemaal de noodzaak om een echte oplossing te creëren die de industrie helpt te verduurzamen. Wij hebben samen het voortouw genomen en gezegd: dit gaan wij realiseren. De schouders eronder.

Gasunie heeft als missie 'Nieuwe energie voor een welvarende samenleving'. In mijn visie betekent dit dat je moet verduurzamen met behoud van industrie.

**Manon:** Voor dit soort initiatieven is verbindend leiderschap essentieel, en dat begint bij de CEO. De grootste vijand van verbindend leiderschap is de comfortzone, de weg van de minste weerstand en de aangeleerde hulpeloosheid. Dat kunnen wij heel goed in Nederland en Europa. Maar dat is ook de weg van de middelmatigheid en de weg van de nul procent of één procent groei. In de tweede helft van de energietransitie moeten we juist de weg op van de mééste weerstand. Dat betekent dat er ook echte keuzes worden gemaakt.

## Oplossingen voor overmorgen

**Jan Willem:** Onze drie organisaties moeten het voortouw nemen om, samen met onze ministeries, naar oplossingen voor overmorgen toe te werken.

**Manon:** We hebben ook een rol om onze minister als een trusted advisor vanuit het integrale systeemdenken te informeren, zodat hij of zij een goed geïnformeerd besluit kan nemen. En als dat besluit eenmaal genomen is, dan is het wat mij betreft 'aan de slag, geen geklets meer en leveren'.

**Willemien:** Het actief naar voren treden om de opinie mede te vormen en de politiek goed geïnformeerde besluiten te laten nemen, dat is hoe wij onze rol zien. Dat kunnen we ook, want wij zijn immers de experts die goed vooruitdenkend richting kunnen geven. We zien onze rol ook steeds meer als verbinder. Niet alleen de

# Het risico van vooruit investeren is minder groot dan het risico van te laat zijn



# We voelen allemaal de noodzaak om een echte oplossing te creëren die de industrie helpt te verduurzamen

fysieke verbinder via onze netwerken maar ook als sociale verbinder via de waardeketens voor nieuwe energie. Om die reden hebben we het initiatief genomen voor de EnergieTafels. Daarbij zitten wij met de hele waardeketen aan een tafel met als doel om samen met organisaties en bedrijven uit de energieketen, concrete stappen te zetten richting het energiesysteem van de toekomst. Onze grote klanten bleken namelijk niet altijd het hele plaatje in beeld te hebben, laat staan de omvang van het probleem te duiden. Zoals de manier waarop gas als flexibel vangnet fungeert bij de enorme groei van duurzame stroom. Het is een voorbeeld waarbij een geïntegreerde benadering van elektronen én moleculen betrouwbaarheid, betaalbaarheid en strategische autonomie versterkt.

**Manon:** Ik denk dat het duidelijk is dat het ministerie van KGG deels naar een capaciteitsmarkt wil gaan. Maar dan is de grote vraag: wat voor nieuwe capaciteit ga je dan bouwen? En is dat groen of blauw of een magische batterij? Of alle drie? Dat is een vraagstuk waar ook wij een stap naar voren moeten zetten.

**Willemien:** Het begint natuurlijk met de vraag hoeveel regelbaar, flexibel vermogen je nodig hebt. Die behoefte hangt namelijk sterk af van hoe succesvol we zijn om industrie hier te houden en hoe die gaat verduurzamen: via blauwe waterstof (en op termijn met groene waterstof),

via aardgas met afvang van CO<sub>2</sub> en CCS, via elektrificatie of een slimme combinatie van alle opties? Die variabelen bepalen samen welke richting het energiesysteem uiteindelijk opgaat.

## Weg van de meeste weerstand

**Jan Willem:** In Engeland heb je Great British Energy, een enorm publiek energiebedrijf dat voor een duurzaam, betrouwbaar en betaalbaar energiesysteem moet zorgen. Moeten we in Nederland niet ook toe naar zo'n geïntegreerd publiek energiebedrijf waarin Tennet, Gasunie, EBN en de netwerkbedrijven samengaan?

**Willemien:** Daar zit de aanname achter dat als je het allemaal bij elkaar gooit, je een optimaal systeem krijgt. Maar het is de vraag of dat zo is, de competenties die je nodig hebt voor elektriciteit zijn echt heel anders dan die voor moleculen. En conglomeraten, dat hebben we in de industrie gezien, werken niet, je hebt focus nodig. Het is wel cruciaal dat we heel goed blijven samenwerken.

**Manon:** Helemaal mee eens, en de vorm waarin je wilt samenwerken is niet zo relevant, het gaat om de vraag hoe wij met elkaar de oplossingen gaan vinden in deze hele moeilijke fase van de energietransitie. We moeten de weg van de meeste weerstand durven bewandelen. Daarbij

gaat het ook over de moed om vooruit te investeren. Ik ben ervan overtuigd dat het risico daarvan minder groot is dan het risico van te laat zijn.

**Willemien:** Bij de aanleg van buisleidingen hebben wij ook geanticipeerd op de vraag van morgen. Natuurlijk is dat een risico, maar je weet zeker dat de industrie zonder onze infrastructuur niet grootschalig kan verduurzamen. Voor de industrie is verduurzamen via CCS de meest competitieve manier. Bij Gasunie ben ik van meet af aan onder de indruk geweest over de bereidheid om steeds weer vooruit te gaan. Bijvoorbeeld bij LNG, import en opslag. Dat deel van ons bedrijf was altijd al commercieel exposed en extern gericht. Daardoor hebben we ook tijdens de Oekraïne-crisis in no time de EemsEnergy Terminal voor LNG kunnen neerzetten. Wij zagen dat het noodzakelijk was en hebben de eerste stap gezet, terwijl de vergunningsprocedure nog liep.

**Jan Willem:** Er gebeurt ontzettend veel, dat levert druk op. Daarom is het heel belangrijk om een groepje mensen om je heen te verzamelen om die druk mee te delen. Daarnaast denk ik dat je als CEO van nature ook optimistisch moet zijn.

**Manon:** En je moet hoop kunnen geven aan je eigen mensen. Hoe krijg je een bedrijf anders in beweging? Ik gebruik vaak een gedicht van Václav Havel over hoop. Het komt erop neer dat hoop niet de garantie is dat het allemaal goed komt.

Maar het is wel de zekerheid dat alles wat jij doet zinvol is, ongeacht de afloop.

**Jan Willem:** Welk advies zouden jullie de volgende verantwoordelijke minister voor de energietransitie geven?

**Willemien:** Zorg voor een voorspelbaar lange-termijnbeleid en zorg dat de randvoorwaarden voor de energietransitie gedepoliticiseerd worden. In elk scenario heb je waterstof nodig en CCS. Laten we gewoon gaan bouwen! En kijk ook goed naar de essentie: zie het niet als kostenpost maar als een noodzakelijke investering in onze welvarende samenleving en om de industrie te laten floreren.

**Manon:** Bestrijd de netcongestie en stikstof integraal, dat staat voor mij met stip op één. Er is inmiddels een maatregelenpakket en een versnellingsaanpak om netcongestie tegen te gaan en er wordt gesproken over een mogelijke crisiswet. Daar ben ik helemaal voor.

**Willemien:** Het oplossen van netcongestie vraagt om bredere systeemoplossingen, waarbij we ook andere bestaande en nieuwe infrastructuur slim gebruiken. Kijk ook naar de infrastructuur die helpt bij de verduurzaming, zoals CCS en waterstof. Ik hoop dat ze bij die versnellings- en crisiswetgeving juist naar het integrale systeem kijken.

# We kunnen niet afwachten tot alles keurig netjes is uitgewerkt, er moet nu iets gebeuren

**Manon:** Klopt, en ik denk ook dat een nieuwe coalitie een maatschappelijk deelakkoord moet sluiten met de industrie, de wind op zee, de overheid en de netbeheerders, om ervoor te zorgen dat vraag en aanbod gelijke tred houden. En om concurrerende energiekosten voor onze industrie te regelen. Want we zitten niet in een level playing field in Europa. Ik pleit voor gerichte steun voor bedrijven, niet om te overleven, maar om te vernieuwen en te verduurzamen.

**Jan Willem:** Wat ik me afvraag is wat het kabinet ervan weerhoudt om deze energietransitie als een crisis aan te pakken? Waarom zitten wij niet iedere maand bij de minister van KGG om te kijken waar we staan, welke keuzes we wel en niet gaan maken en om focus te houden, ook op het ministerie?

**Manon:** In Duitsland krijgen we in plaats van datumprickers op vrijdag een mail van de minister: ik verwacht je maandag om 10 uur in Berlijn. En dan zitten we daar met 40 CEO's. Dat vind ik heel krachtig.

Wat overigens niet in het rapport Wennink staat, is dat de Nederlandse overheid staats-deelnemingen onder de knop heeft. Daar zijn ze in het buitenland stikjaloers op. Wat mij betreft mogen die best wat vaker aan tafel worden geroepen om de problemen met elkaar te fixen.

## Bouwen, bouwen, bouwen

**Jan Willem:** Wat gaan jullie de komende twee tot drie jaar nog doen, wat is jullie middellange termijn-ambitie?

**Willemien:** Onze prioriteit is – naast het goed beheren van het gasnetwerk – het ontwikkelen van nieuwe waardeketens voor CO<sub>2</sub> en waterstof. Zowel de CCS-keten als waterstofketen moeten daadwerkelijk van de grond komen. Voor dat laatste speelt blauwe waterstof op dit moment een cruciale rol. Daarnaast is het essentieel om de strategische verbinding met het Ruhrgebied te realiseren via de Delta-Rhine-corridor. Met buisleidingen voor waterstof en CO<sub>2</sub> kunnen de grote industrieclusters in Nederland en Duitsland drastisch verduurzamen en de uitstoot van CO<sub>2</sub> sterk verminderen. Bovendien versterkt het de positie van Nederland als energieknooppunt terwijl we bestaande infrastructuur slim en efficiënt opnieuw inzetten voor een duurzame toekomst.

**Manon:** Bij ons is het zorgen dat we kunnen bouwen, bouwen, bouwen. Dat staat op één. Daarvoor hebben we veel sneller ruimte en vergunningen nodig. We hebben zo'n duizend projecten voor de komende 15 jaar in de pijplijn waarvan er ongeveer 350 zijn opgestart. Daarnaast moeten we aan de slag met de flex-agenda om het netwerk beter te benutten.

Want wij moeten snelheid maken door sneller te bouwen, en door die netten beter te benutten. En wij gaan natuurlijk grote klanten aansluiten, minimaal 100 per jaar. Wat gaat EBN op de middellange termijn doen?

**Jan Willem:** Allereerst – in onze nieuwe rol van Nationaal Deelneming Warmte – de regie pakken bij de ontwikkeling van warmtenetten. Ten tweede, samen met Gasunie CCS breder en groter en meer pan-Europees uitzetten. En als derde punt: de energieleveringszekerheid versterken door de gasbergingen te vullen en daar waar het kan de gasproductie te stimuleren.

Daarnaast moeten we kijken hoe EBN meer als een soort aggregator kan opereren, bijvoorbeeld voor blauwe waterstof waar de vraag en aanbod nog een stuk uit elkaar liggen. Ik denk namelijk dat EBN, met de kennis en ervaring die we de afgelopen jaren hebben opgebouwd, hier een rol in kan spelen.

**Manon:** Als CEO staan we aan de lat voor hele grote dingen, maar uiteindelijk is succes en impact ook afhankelijk van kleine dingen. Ik gebruik daarvoor altijd deze mooie quote, ik weet alleen niet van wie die is: Lichtpuntjes, soms zijn ze groot, soms zijn ze klein. Je hoeft ze niet altijd te zoeken, want je kunt er ook één zijn.



# Pieter-Matthijs Gijsbers

Directeur Comenius Leergangen

‘Durf de persoonlijke transformatie aan te gaan.’

Jan Willem volgde drie leadershipprogramma's bij Comenius Leergangen en fungeerde als Comeniusambassadeur in advertenties. De programma's hielpen hem de (relatieve) schroom die hem in zijn begintijd bij EBN beperkte, van zich af te werpen en autonoom en zelfbewust te handelen. In gesprek met Pieter-Matthijs Gijsbers, directeur van Comenius, verkent hij de ontwikkeling van modern leiderschap in een roerige tijd.

**Jan Willem:** Ik heb ontzettend veel aan de leadershipprogramma's van Comenius gehad, ze hebben mijn denken beïnvloed. Vooral de Middle East Course heeft mij veel gebracht. We waren ongeveer een jaar voor 7 oktober '23 in Israël waar je toen al voelde dat er iets ging gebeuren. Het programma gaf een goed beeld van de grote sociale veranderingen van de afgelopen decennia die nu cumuleren in wat er in Rusland, Oekraïne, het Midden-Oosten en Amerika gebeurt. De enorme toename van de kansongelijkheid waarbij een steeds kleinere groep steeds meer geld en macht krijgt, terwijl een steeds grotere groep geen perspectief meer heeft, wordt versterkt door de klimaatverandering die het leven voor een hele grote groep mensen steeds onmogelijker maakt waardoor de migratie wordt aangejaagd. Met die klimaatverandering heb ik mij de afgelopen tien jaar beziggehouden in een steeds grotere en complexere organisatie met steeds ingewikkeldere uitdagingen. Daarom ben ik benieuwd naar jouw visie op leiderschap en hoe die de afgelopen dertig jaar is veranderd.

**Pieter-Matthijs:** Leuk dat je de Middle East Course noemt. Eigenlijk gaat die over complexiteit. Het Midden-Oosten is onze erfenis, wij hebben het gecreëerd. Wat speelt er allemaal? Welke begrip-

pen spelen bij dat leiderschap en bij menselijk handelen? Het is ook een tocht naar bronnen: Wat is westers denken? Westers denken wortelt in oude culturen maar actualiseert voortdurend en er zitten constant reflecties op. En dat reflecteren kun je in Israël heel goed doen, omdat je daar een mix hebt van de ons bekende Europees-joodse cultuur en de islamitische cultuur. Door die culturele mix kom je tot nieuwe inzichten over bronnen en hoe bronnen politiek gebruikt en misbruikt worden. Over hoe daar ideologieën uit gekweekt worden, narratieven. Wij gaan al sinds 2017 naar Israël, toen het hier nog relatief rustig was. Maar onze motivatie was altijd dat de agenda die daar actueel is, weldra onze agenda zou bepalen. We waren een soort roepende in de woestijn, maar dat is inmiddels reusachtig gekanteld door de onderlinge verknoping van onze werelden.

## Het geheel is meer dan de som der delen

**Pieter-Matthijs:** Leiderschap wortelt aan de ene kant in de maakbaarheid en de procesplanning en aan de andere kant juist ook in het daaraan ontsnappen. Een later inzicht is dat leiderschap ook ruimte maken is en durven. Durven te

# Door die culturele mix kom je tot nieuwe inzichten over bronnen en hoe bronnen politiek gebruikt en misbruikt worden

besluiten, maar ook durven om niet te besluiten, ook als de externe druk hoog is. Hoe lang durf je het als bestuurder niet te weten? Dat vraagt moed. Je stelt dus een besluit om iets te gaan doen uit – wat mogelijk schadelijk is voor de betrokken – om de vraag te kunnen stellen of hetgeen je hebt besloten wel het juiste is. Meestal doen we dat niet en gaan we zo snel mogelijk over tot actie, zoals bij de Toeslagenaffaire. Daar zag je dat er druk was om te handelen door de beeldvorming rond de Hongaren-fraude. Terwijl Omtzigt rechts wilde verslaan door rechtser dan rechts te reageren. Met als gevolg een hele perverse actie waarbij niemand meer de fundamenteel filosofische vragen durfde te stellen: Is dit juist? Is het beneficial to all? Of doen we hier iets opgejaagd en onverstandig? Op dat moment de moed hebben om die vragen te stellen is het allerlastigste.

## Een veilige omgeving om gedrag te oefenen

**Jan Willem:** De meeste deelnemers aan de Comenius leergangen werken in de publieke of de

semipublieke sector. Is leiderschap in de private sector minder belangrijk of is er minder ruimte voor twijfel? Van een topambtenaar verwacht je reflectie, dat hij of zij de ruimte neemt om na te denken en te twifelen en uiteindelijk de moed heeft om keuzes te maken. Ik denk dat je een veilige omgeving, een vrijplaats als Comenius nodig hebt om dit gedrag te oefenen. Dat was heel anders bij de opleiding Advanced Negotiation Skills die ik aan Harvard volgde. Technisch superinteressant, maar normen en waarden en integriteit kwamen nauwelijks aan bod, alles draaide om winnen.

**Pieter-Matthijs:** De wereld is een ecosysteem met allerlei krachten waardoor je niet kan zeggen dat de ene leiderschapsstijl goed is en de andere niet. Dat zie je terug in de tagline van Comenius Leergangen: 'Exploring wisely together.' Leiderschap is erg afhankelijk van de situatie. De ene keer is handelingsvaardigheid en besluitvaardigheid vereist, de andere keer reflectie. Het is niet zo dat het ene goed is en het andere slecht. Ik zie in de Comenius-programma's bijvoorbeeld steeds meer jonge ondernemers die voorbij het cliché zijn dat de overheid niks regelt, maar



# We moeten voorbij de framing onderzoeken wat ‘de ander’ bedoelt

vanuit eco-systemisch ondernemerschap denken: it's together. De toon van Comenius en modern leiderschap is daarom: waar zitten de interacties en waar kun je gemeenschappelijk verantwoordelijkheid nemen en leren van elkaar? Ik heb tijdens onze programma's regelmatig meegemaakt dat een ondernemer aangaf dat hij voor het eerst inzag hoe ongelooflijk complex het afwegingskader van een topambtenaar is. Terwijl de ambtenaar aangaf dat hij eindelijk begreep wat het betekent om financieel eindverantwoordelijk te zijn voor je eigen tent en medewerkers. Dat levert de dialoog op die wij zoeken, we moeten voorbij de framing onderzoeken wat ‘de ander’ bedoelt.

**Jan Willem:** Als Nederlander zijn we opgevoed in mutual benefits, in gezamenlijke voordelen, in polderen. Terwijl we nu in een tijd terecht zijn gekomen van machtsdenken. Hoe gaan jullie daarmee om?

**Pieter-Matthijs:** Het is heel erg lastig als machtsdenken ineens de dominante factor wordt. Ga je daarin mee of niet? Wat ik heel goed vind, is dat Europa in die discussie rond de bevroren Russische tegoeden uiteindelijk heeft besloten om de Europese grondwaarden – democratie, human rights and dignity, freedom, solidarity, rule of law – te handhaven en die tegoeden niet aan te wenden voor Oekraïne. Wij hebben ons niet laten meeslepen door wraakgevoelens en een andere oplossing gezocht.

## Zelfrespect en zelfvertrouwen

Je moet op een gegeven moment natuurlijk wel grenzen stellen, anders glijd je steeds verder af, dat heeft de geschiedenis wel geleerd. Ik lees graag de column van Caroline de Gruyter in NRC, die schrijft altijd vanuit zelfvertrouwen en kracht. Ze zegt: we zijn met 500 miljoen Europeanen. We hebben een verschrikkelijke geschiedenis met elkaar gehad, als er één oorlogscontinent is, dan is het Europa wel. Dat gaan we dus níet herhalen. We hebben een grote interne markt en heel veel know-how. We hebben misschien wat minder grondstoffen, maar we zijn geen sukkel. En we weten dat het framen van de ander als de slechterik niet werkt. Dus ons uitgangspunt moet zelfrespect en zelfvertrouwen zijn. Daarom moeten we op zoek naar overeenkomsten waar we samen verder mee komen.

**Jan Willem:** Tijdens het programma kwam de complexity science aan bod waarvan mij twee dingen zijn bijgebleven die ik regelmatig toepas. Eén is de agent-theorie: in een synchroon vliegende zwerm spreuwen reageert iedere spreuw alleen op z'n linker en rechter buurman. Zo kan je complexe, ogenschijnlijk onoplosbare problemen ook in kleine oplossingen opknippen die je vervolgens weer verder kunnen brengen met het geheel. Het andere punt is het pivot point-concept. We hebben heel lang gewerkt met lineaire economische modellen, maar we zien – bijvoorbeeld bij het klimaat – dat er een

# Kan je de kennis van de ander inzetten voor jouw leiderschap? En waar komen we dan samen uit?

pivot point komt waarbij je een onomkeerbare verandering krijgt. De complexity science heeft mij geleerd mij daarvan bewust te zijn en aangezet om te kijken hoe wij ons daarop moeten voorbereiden.

**Pieter-Matthijs:** In de jaren 70 is het Santa Fe Institute for Complexity Science ontstaan vanuit gedachte dat je een medisch probleem niet kunt oplossen met medische kennis alleen, maar dat je daar ook andere soorten kennis en wetenschap voor nodig hebt. Dat geldt ook voor jouw werk, voor de politiek. Dat gaat over het herkennen van die andere ‘agent’. Voegt die iets toe, sta je daarvoor open en geef je er ruimte aan? Kan je de kennis van de ander inzetten voor jouw leiderschap? Kan je daar iets van leren? En waar komen we dan samen uit? In Santa Fe zijn ze door interdisciplinair na te denken over problemen tot grote oplossingen gekomen. Vertaald naar een leider betekent dit dat hij niet alleen in charge is, maar ook de bereidheid heeft om met de andere partij op zoek te gaan naar het gemeenschappelijke belang. Jij durft dat omdat je vanuit zelfvertrouwen de mening van de ander respecteert en ook de uiteindelijke beslissing durft te nemen.

**Jan Willem:** Comenius bestaat 30 jaar en in die tijd is er ontzettend veel veranderd. Ik denk dat wij nu in een BANI-periode zitten: Brittle, Anxious, Nonlinear en Incomprehensible. Want wat er gebeurt is vaak onbegrijpelijk. Kun je mensen,

bijvoorbeeld met de Comenius-programma's, helpen om in die BANI-wereld een weg te vinden richting het goede?

**Pieter-Matthijs:** Dan moet je kijken naar de opdracht van jouw organisatie en of je nog oké bent met de geldende waarden. Zolang dat het geval is moet je conform die waarden handelen en elkaar daarop aanspreken. Bij persoonlijk leiderschap gaat het ook om je levensinstelling: waar wil ik voor gaan? Ik geloof dat het in onze beschavingen al millennia gaat over ideologie, geloof en identiteit. En de onderliggende waarden hebben we al heel lang goed overeind weten te houden. Dus volgens mij is dat nog steeds heel kansrijk.

## Rijker leiderschap

**Jan Willem:** Zou je niet een nieuwe leergang moeten opzetten over hoe we de weerbaarheid van onze democratische normen en waarden kunnen borgen?

**Pieter-Matthijs:** Ik zou veel liever jonge mensen bij elkaar zetten op vrijplaatsen om voorbij de politiek en de ideologie, overeenstemming te vinden. Ben jij bereid om je mening uit te stellen en los van je ideologie, je frame of je vooringenomenheid te onderzoeken waar we elkaar op de grondwaarde kunnen vinden? Zoals onze politieke leiders dat ook moeten doen,

# Als je durft te luisteren naar de ander, voorbij polarisatie en framing, dan ontstaat er iets wat meer is dan de som der delen

zij moeten het goede voorbeeld geven. Al gaat het uiteindelijk natuurlijk om de vraag wat je zelf doet. Het is tegenwoordig niet meer zo dat de professor vertelt hoe de wereld in elkaar zit, we zijn op interactie uit. Iedereen brengt ervaring mee in specifieke leercontexten, dat is de emergentie waar nieuwe inzichten uit voortkomen. Ik geloof dat je via de ander heel veel over jezelf kunt leren. Dat zie je ook terug in onze programma's die veel meer dan vroeger zijn gericht op exchange, het leren van de ander, verbinden. En omdat er de afgelopen 30 jaar veel meer vrouwelijke bestuurders zijn gekomen, zijn er ook nieuwe interacties ontstaan waardoor er anders en rijker wordt gedacht over leiderschap. Ruimte maken voor wijs leiderschap, voor samen verkennen, voor de feminiene dimensie die niet per se alleen bij vrouwen zit, dat is waar wij bij onze programma's naar streven.

## Jan Willem de Delftenaar

Durf vanuit zelfvertrouwen te onderzoeken wat er nog mankeert aan je leiderschap en hoe je dat kunt repareren en versterken. Als je durft te luisteren naar de ander, voorbij polarisatie en framing, dan ontstaat er iets wat meer is dan de som der delen. Jij bent dat aangegaan. Heel interessant om te zien hoe jij een externe metamorfose hebt ondergaan – je hebt je baard laten staan – die volgens mij inwendig gemotiveerd is. Bij onze eerste ontmoeting was je Jan Willem de Delftenaar: blazer aan, gladgeschoren, helemaal keurig. Ik heb mij toen afgevraagd hoelang je daarin jezelf zou kunnen blijven. Toen we elkaar een tijd later weer tegenkwamen, vond ik jou een ander mens geworden. Veel uitgesprokener, jezelf durven zijn, non-conformistisch en zelfverzekerd. Dat voel je. Als je bij onze leergangen die persoonlijke transformatie niet durft aan te gaan, dan is het programma niet geslaagd. Bij jou is die interne vorm van bevrijding en aangewakkerde moed zeker gelukt.





# Carolien Gehrels &

Global director Urbanism  
and Placemaking bij Arcadis

Met Carolien Gehrels en Diederik Samsom spreekt Jan Willem twee zeer ervaren spelers in de energietransitie. Beiden hebben een duidelijke link met EBN. Gehrels zit er inmiddels in haar tweede termijn als commissaris, Samsom is oud-commissaris en de huidige voorzitter van de RvC van Gasunie. Een gesprek over wat je moet meebrengen om een goede commissaris te zijn van een publiek bedrijf in de energietransitie. Over de politieke waan van de dag ook, de rol van beleidsdeelnemingen in de energietransitie en de spannende race tussen mensheid en klimaatverandering. Maken we nog een kans? Een gesprek waarin Jan Willem zich als interviewer ontpopt.

**Carolien:** Wat je als commissaris mee moet brengen? Ik denk dat je je op de lange termijn moet kunnen focussen, dus door de cycli heen kijken. Want je doet dit niet voor de komende tien of vijftien jaar, maar voor de komende twintig tot vijftig jaar. En voor waterstof voor de eeuwigheid. Wat dat betreft is Amsterdam mijn grote inspiratiebron met de grachtengordel als oudste bedrijventerrein van Nederland. Ongelooflijk als je ziet hoe de binnenstad van Amsterdam is ontstaan, met pakhuizen en woningen en hoe die zich de afgelopen 400 jaar steeds maar weer heeft getransformeerd. Je moet die lange termijn goed voor ogen kunnen houden, geduld hebben én heel flexibel zijn.

**Jan Willem:** Heb jij dat van nature in je?

**Carolien:** Geduld is denk ik niet mijn beste eigenschap, maar ik heb in de politiek wel geleerd dat veel dingen tijd kosten, zeker als het grote bewegingen zijn. Als wethouder ging het bijvoorbeeld vaak over langetermijninvesteringen in de stad waarbij je niet in een rechte lijn als een kudde schapen over de hei gaat naar een punt dat je op de horizon hebt gezet. Het kost tijd omdat het vaak complexe samenwerkingsconstructies zijn.

**Diederik:** Ik denk dat ik in de RvC vooral een soort politiek fluisteraar was. Als je over politiek begint met iemand die gepokt en gemazeld is in het harde bedrijfsleven, zoals een paar van de andere RvC-leden, dan gaan direct alle luiken dicht. Terwijl politiek voor EBN superrelevant is, als staatsdeelneming op een complex thema als de energietransitie, waarbij de overheid zelf nauwelijks weet hoe ze het moet aanpakken. Dus het wegnemen van die weerstand tegen de politiek was een belangrijk onderdeel van ons werk binnen de RvC.

## Vloeiend radarwerk

**Jan Willem:** Wat zie jij als belangrijke opdracht voor de beleidsdeelnemingen in de energietransitie?

**Diederik:** De drie belangrijkste beleidsdeelnemingen in de energietransitie zijn TenneT, Gasunie en EBN. Die moeten als een soort vloeiend radarwerk met z'n drieën de basisinfrastructuur voor de energietransitie verzorgen. En de rollen die ze daarin nemen zijn aan verandering onderhevig. De komende vijf jaar moeten zij hun posities



# Diederik Samsom

Strateeg en ondernemer  
voor een duurzame toekomst

‘Ik denk dat ik destijds  
vooral een politiek  
fluisteraar was.’

zo bepalen dat de onderlinge synergie wordt vergroot om de energietransitie van Nederland beter te faciliteren. Ik denk dat dat een belangrijke opdracht is.

**Jan Willem:** Stel: je wordt minister van Klimaat en Energie. Zou je dan niet gewoon elke eerste maandag van de maand om acht uur 's ochtends de drie CEO's van deze beleidsdeelnemingen bij elkaar roepen, om afspraken te maken over wat we de komende tijd gaan doen?

**Carolien:** Drie observaties: allereerst denk ik dat de samenwerking tussen EBN, TenneT en Gasunie echt beter is dan vijf jaar geleden. Dat zag je al aan hoe jullie met z'n drieën op het podium stonden tijdens het Energieontbijt. Ten tweede: ik denk dat er in Den Haag nog een soort ouderwetse reflex is dat je je als aandeelhouder niet te veel met uitvoeringsorganisaties moet bemoeien omdat die een vast omschreven

beheerstaak hebben. De naam Energie Beheer Nederland suggereert immers dat het alleen over 'beheer' gaat. Maar het is de laatste tien jaar over veel meer gegaan dan dat alleen dat. Het gaat over de nationale warmteontwikkeling, over CSS, het gaat over geothermie, boringen, en de hele rimram die daarbij hoort. Maar de Haagse trend is heel voorzichtig en risico-avers. Dus ik zou hopen dat in een nieuw kabinet een paar moedige bestuurders opstaan die zeggen: kom maar jongens, we hebben een enorme transitieopgave, het is alle hens aan dek dus neem vanuit je eigen verantwoordelijkheid radicaal de regie met duidelijke punten op de horizon.

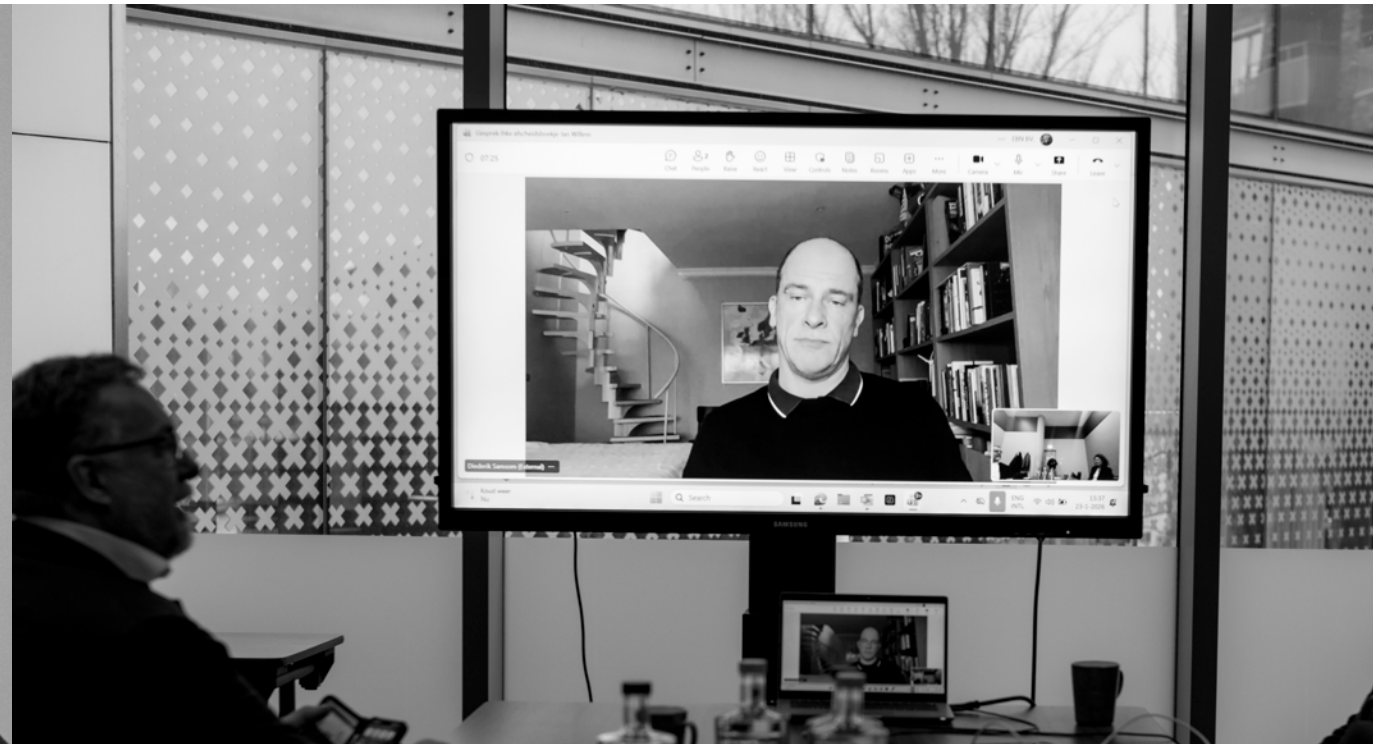
## Enorm uitgebreid speelveld

**Jan Willem:** Vind je dat EBN en Gasunie zelf meer positie moeten nemen en niet te veel moeten afwachten?

**Carolien:** Als je het vergelijkt met tien jaar geleden, dan heeft EBN heel stevig positie genomen. Het speelveld is enorm uitgebreid, de diversiteit aan activiteiten is veel groter. Dat geldt ook voor Gasunie met onder andere CCS en de waterstofinfrastructuur. Er wordt dus heel veel gedaan, maar voor veel mensen blijft dat onder de radar. Je kunt je afvragen of dat erg is. Ik denk dat je blij moet zijn dat je niet elke dinsdag in het Vragenuurtje onderwerp van gesprek bent, want dat gaat ten koste van de lange termijn.

**Diederik:** Ik zou drie dingen doen, als ik minister van Klimaat en Energie zou zijn. Allereerst een permanente strategiegroep oprichten. Een soort

# De naam Energie Beheer Nederland suggereert dat het alleen over 'beheer' gaat



## Ik denk dat je blij moet zijn dat je niet elke dinsdag in het Vragenuurtje onderwerp van gesprek bent

‘war room’ met daarin uitvoerende vertegenwoordigers van alle drie de staatsdeelname en een vertegenwoordiger van KGG. Wat wordt de toekomstige energiestrategie van Nederland? Hoeveel moleculen, hoeveel elektronen en waar? Daar moeten we keuzes in gaan maken, je kan niet eindeloos gaan zitten kijken naar hoe de realiteit zich aan jou voltrekt. Zo’n strategiegroep is nodig omdat KGG die keuzes niet maakt, die wacht gewoon af waar Tennet, Gasunie en EBN mee komen en hoopt dat het een beetje met elkaar in overeenstemming is. En hoewel ze beter samenwerken dan vroeger, kan het nog veel beter. Ten tweede zou ik ook de CEO’s eens in de zoveel tijd met zijn drieën met de minister laten praten over wat die strategiegroep in de afgelopen periode heeft gedaan. Mijn derde punt is veel banaler: je moet de minister van KGG nooit vicepremier maken, en zeker niet van een rampkabinet: Sophie Hermans is teveel van haar tijd bezig geweest een instortend bouwwerk overeind te houden en te weinig met haar daadwerkelijke werk.

**Jan Willem:** Dat is misschien ook een mooi bruggetje naar het rapport van de Overlegtafel CO<sub>2</sub>-heffingen waarvan jij voorzitter was Carolien. Welke keuzes lagen daar op tafel?

### Met elkaar de eerste stap zetten

**Carolien:** We hebben dat rapport met veel plezier in zes weken uit de grond gestampt met zestien vertegenwoordigers van onder andere Natuur & Milieu, Urgenda, Shell en de ministeries van KGG en Financiën. Dat bewijst dat je met elkaar een heel eind kunt komen. Zo was iedereen het erover eens dat Aramis er moet komen en dat je met elkaar die eerste stap moet zetten. Het werkt niet als de eerste twee of drie bedrijven die een contract afsluiten de hoofdprijs betalen en dat de rest daar dan op kan meeliften. Je moet het omkeren en zeggen: we beginnen met een grotere groep bedrijven met voldoende megaton om een reële prijs neer te zetten. We zijn in het rapport op zoek gegaan naar hoe het wél kan en de sleutel is dat je samen verantwoord voorloper moet zijn en niet alleen naar je eigen business case moet kijken.

**Diederik:** Jouw rapport en het rapport van Erik Jan van Kempen over de keuzes voor het klimaat en de energietransitie, en het rapport van Peter Wennink moeten ergens hun beslag krijgen in het nieuwe regeerakkoord. Als je door je oogbalken kijkt, wijzen die drie rapporten één route aan: een pro-actiever industriebeleid waarbij je de industrie bij de hand neemt om de vergroening vastberadener en sneller te realiseren. En daar horen grote investeringen en kosten bij waar

## Je moet samen verantwoord voorloper zijn en niet individueel naar je eigen business case kijken

budgettaire ruimte voor moet zijn. Die was door Rutte IV gecreëerd met het Klimaatfonds, maar dat bleek niet bestand tegen de destructieve politieke waan van de dag.

**Jan Willem:** Zie je nou hetzelfde gebeuren in Europa of is Nederland een eigen koers aan het varen?

**Diederik:** Nee, alles wijst ongeveer in dezelfde richting, al is de focus sinds de Green Deal wel verschoven van ‘we gaan de wereld redden’ naar ‘veiligheid, weerbaarheid en onafhankelijkheid’. Met het Draghi-rapport is scherp richting gekozen, waarbij alle landen het wel op hun eigen manier invullen. Duitsland wijzigt bijvoorbeeld de Grondwet om 500 miljard te kunnen vrijmaken voor de energie-infrastructuur en de industrie van de toekomst. Nederland is de afgelopen drie jaar in een grote bestuurlijk-politieke vormcrisis beland, we zijn meervoudig vastgelopen. Dat kunnen we nu nog repareren, maar daar moeten we wel een keer mee beginnen.

**Carolien:** Ik zie dat we links en rechts worden ingehaald: Duitsland gaat met België zakendoen en de Fransen praten met Noorwegen over Carbon Capture Storage. Als Nederland zich niet heel nadrukkelijk positioneert op de Noordzee – het powerhouse van de energietransitie – dan gaan de Duitsers zakendoen met de Schotten

en Engelsen. Wat dat betreft heeft het ons de afgelopen jaren ontbroken aan leiderschap. Het komende kabinet moet dat oppakken, het gaat om enorme belangen en bedragen.

**Diederik:** Waar ik me de laatste tijd best zorgen over maak, is de verduurzaming van de gebouwde omgeving waar ik als voorzitter van de TKI Bouw en Techniek bij betrokken ben. Hoewel we stappen maken blijft het een zorgenkindje, omdat de snelheid waarmee we verduurzamen achterblijft bij bijvoorbeeld de energievoorziening, de industrie en zelfs het transport. De gebouwde omgeving moet wel een keer gaan aanhaken, want zonder haar – ze is goed voor 20 procent van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot – krijgen we die transitie niet rond.

### Geothermie

**Jan Willem:** Daar ben ik het mee eens, de energievraag van de gebouwde omgeving bestaat voor het overgrote deel uit warmte en die is voor 89 procent fossiel. Er ligt eigenlijk geen plan om dat te verduurzamen. Hoewel nieuwe woningen vrijwel warmteneutraal worden gebouwd, zijn er nog 8,4 miljoen woningen die er al een tijdje staan. Wil je die duurzaam verwarmen, dan kom je al snel op geothermie uit. Maar dan moet je wel het hele systeem ontwikkelen, en dat gaat niet gemakkelijk worden.

# Nederland is de afgelopen drie jaar in een grote bestuurlijk-politieke vormcrisis beland, we zijn meervoudig vastgelopen

**Carolien:** Er gebeuren ook hoopvolle dingen, jullie hebben net een succesvolle geothermieproefboring gedaan in IJburg. Daar heb je vraag en aanbod heel erg bij elkaar en hoef je niet in de gebouwde omgeving allemaal ingewikkelde dingen overhoop te halen. En die hele nucleaire business gaat nu toch ook heel snel?

## Small Modular Reactor

**Diederik:** Een eventuele renaissance van kernenergie, hangt af van de ontwikkeling van de Small Modular Reactor (SMR). Als je het aandeel kernenergie in onze energievoorziening wilt laten groeien, heb je een doorbraak nodig op SMR. Er gebeurt veel op dat vlak, maar het zijn voorlopig nog vooral PowerPoint-verhalen, er staat er nog geen een. Ik ben buitengewoon optimistisch over de magische menselijke eigenschap om nieuwe dingen te verzinnen, ook voor kleine kerncentrales. Al denk ik dat we in Europa het aandeel nucleair op z'n best gelijk kunnen houden. Dat is geen klein bier, tien procent van onze primaire energievraag komt uit kernenergie. En als je dat percentage in 2050 op tien procent wilt houden, dan moeten we flink gaan bouwen. Zon en wind gaan gelukkig zo adembenemend snel dat dat percentage ook niet hoger hoeft te zijn.

**Jan Willem:** Als je naar onze nieuwe infographic kijkt, zie je weliswaar een enorme stijging van duurzame energie uit zon en wind, maar ook een enorme variabiliteit. De flex op uurbasis is schrikbarend groot.

**Diederik:** Klopt, maar als het hele Nederlandse wagenpark bi-directioneel gaat laden, heb je er meteen een paar gigawatt aan batterijcapaciteit bij. Maar ik ben ook zo optimistisch omdat zonne-energie – heel lang de snelst groeiende commerciële technologie die de mensheid ooit heeft gezien – onlangs is verslagen door batterijen. De ontwikkelingen gaan echt adembenemend snel. Daarmee los je overigens niet het hele probleem op, want de seizoensvariabiliteit moeten we ook nog oplossen. Maar realiseer je wel dat dat vooral voor onze breedtegraad en noordelijker een groot probleem is. En wij kunnen dat oplossen met geothermie, waterstof en biogas. De mensheid kan echt magische dingen realiseren. De race tussen mensheid en klimaatverandering wordt heel spannend, maar we maken nog een kans.

**Jan Willem:** Maar waarom maken we dan niet meer vaart met de energietransitie?

**Diederik:** Omdat al die geweldige curves van de technologische ontwikkelingen exponentieel verlopen terwijl er één curve is die dat hardnekkig niet doet: de curve van ons gedrag. Wij zijn de vertragende factor. Dat zie je terug bij de elektriciteitssector: die verduurzaamt als een dolle omdat je daar niet met mensen maar met installaties te maken hebt. Terwijl het bij de gebouwde omgeving weerbarstig is, want daar draait het om mensen. Al die geweldige nieuwe technologie moet een plek vinden achter onze voordeur, in de meterkast, op het dak, tussen de spouwmuur. Je komt in de levenssfeer van de mensen terecht waardoor het moeilijk is de

noodzakelijke beslissingen te nemen. Pas als de technologie echt heel goedkoop wordt, zoals zonnepanelen, krijg je een kantelpunt en gaan menselijke beslissingen de goede kant op vallen. Dat laat zien dat menselijk gedrag wel degelijk veranderbaar is. Wat dat betreft ben ik een rasoptimist. Hoe zit dat bij jou Carolien?

**Carolien:** Ik vind het in ieder geval een ongelooflijk fascinerende tijd. Het is soms bizar spannend en het lijkt allemaal steeds sneller te gaan met hele hoge pieken en diepe dalen. Maar ik ben ook geneigd om te denken dat mensen zich altijd weer aanpassen. Ook ik ben dus optimistisch, omdat als het echt misgaat, zoals bij corona, er toch altijd een soort reset komt waardoor we weer verder kunnen. En wat ik mooi en rechtvaardig vind, is dat een land als Spanje het door de energietransitie met 340 dagen zon per jaar nu opeens zo goed doet. Dat is toch fantastisch? De energietransitie leidt dus ook tot interessante verschuivingen in de wereld.



# Edison Rijna

Special envoy for the BES islands

‘Nederland gaat een beetje op de eilanden lijken’

Naast CEO van EBN is Jan Willem van april 2021 tot februari 2023 ook CEO geweest van Bonaire Brandstof Terminals (BBT). In die rol werkte hij intensief samen met Edison Rijna, de toenmalig gezaghebber van Bonaire die als hoofd van het eilandbestuur in politieke kwesties zoveel mogelijk een neutrale positie inneemt. Het doel van de samenwerking was de mogelijke vernieuwing van de brandstofterminals op Bonaire. Hoe is de samenwerking tussen Jan Willem en Edison verlopen en welke rol speelde de dynamiek van het eiland daarbij?

Het gesprek vindt plaats kort nadat Amerika de Venezolaanse president Maduro heeft ontvoerd en kort voordat de rechtbank Den Haag op 28 januari 2026 heeft geoordeeld dat Nederland de inwoners van Bonaire onvoldoende beschermt tegen de gevolgen van klimaatverandering. Ook zucht het eiland al geruime tijd onder een steeds weer oplaaiende brand op de vuilstort en groeit onder de bewoners de roep om sneller en dwingender ingrijpen vanuit het Rijk.

**Jan Willem:** Ik heb mijn werk bij BBT met veel plezier gedaan naast mijn werk bij EBN. Op papier was het vier dagen EBN en één dag BBT, maar in mijn hoofd was het allebei fulltime. Hoewel ik er heel hard aan heb getrokken, heb ik wel het gevoel dat ik vaker op het eiland had moeten zijn. Ondanks dat hebben we in die tijd toch behoorlijke stappen gezet. Jammer dat het project inmiddels is afgeblazen.

## Vliegtuig vol rijksambtenaren

**Edison:** Je kon zien dat je uit het bedrijfsleven kwam. De mensen op het eiland luisterden naar jou omdat je wist waar je het over had. Jij hebt

in Den Haag de noodzakelijke fondsen voor de BBT geregeld, dat was ontzettend belangrijk. En je hebt goede lokale mensen aangenomen, waardoor je er niet altijd hoefde te zijn. Dat hielp ook voor het sentiment: als alles vanuit Den Haag wordt bepaald, gaan hier de hakken in het zand. Elke zondag zit het vliegtuig vol met rijksambtenaren en bestuurders, de ministers buitelen als het ware over elkaar heen. Maar dat levert vooral veel gepraat op: vergaderen, brieven heen en weer sturen, en ga zo maar door. We hebben mensen nodig met verstand van zaken die aanpakken: dáár moeten we naartoe, en dit is wat er moet gebeuren. Die aanpak, die ervaring, en die korte lijnen met Den Haag, dat hebben we nodig. En dat heb jij gebracht toen je op de eilanden was. Daar was ik heel blij mee. En ik ben overigens ook nog steeds erg blij met de manchetknopen in de vorm van olievaten die je mij gaf, een mooie aanvulling voor mijn verzameling!

**Jan Willem:** Wat is nu de precieze status van de BBT?

**Edison:** De BBT had per 1 april 2026 aan de vergunningseisen moeten voldoen, maar dat gaat zeker niet lukken. Er staat nog niets, terwijl de

## Als alles vanuit Den Haag wordt bepaald, gaan hier de hakken in het zand

plannen en de noodzakelijke fondsen er waren om dit al drie jaar geleden te regelen. Maar het past wel in het plaatje: ik ben ruim negen en een half jaar gezaghebber geweest en heb zeven verschillende coalities meegemaakt waardoor er nooit beleid voor de lange termijn kon worden uitgestippeld. En ieder nieuw bestuur wil alles anders dan het vorige.

Ik zie overigens dat Nederland een beetje op de eilanden gaat lijken. Dat regeringen regelmatig vallen en politici hun zetel meenemen, gebeurde alleen op de eilanden, niet in Nederland. Maar dat is duidelijk veranderd. Het is volgens mij ook een van de redenen dat Nederland geen stevige houding aanneemt ten opzichte van Bonaire en drukt durft uit te oefenen om een probleem als de BBT aan te pakken.

### Venezuela

**Jan Willem:** Wat voor invloed heeft de situatie in Venezuela op Bonaire? Lopen er al Amerikaanse cowboys rond de brandstofterminal?

**Edison:** De terminal is eind vorig jaar uit de failliete boedel doorverkocht aan Curoil. Die denken nu dat ze de hoofdprijs hebben gewonnen omdat de Amerikanen hun tanks willen gebruiken. Het is echter de vraag of ze dat veilig kunnen runnen, want daar hebben ze nu al problemen mee, er is immers nog steeds sprake van een gedoogsituatie. En ze gaan die gedoogsituatie zeker verlengen. Den Haag kan daar niet veel aan doen, die zit in een Catch 22, ze kunnen de terminal niet sluiten. Als ze dat wel doen komt de energievoorziening op het eiland in het geding en wijst het lokale bestuur als eerste naar Den Haag: het is jullie schuld.

**Jan Willem:** Je bent nu als speciaal gezant verantwoordelijk voor Bonaire, Sint-Eustatius en Saba voor EU-fondsen, VN-fondsen en economische betrekkingen met Latijns-Amerika. Hoe zie jij de toekomst van de eilanden voor je?

**Edison:** Misschien eerst even een beetje geschiedenis. Toen de eilanden zo'n vijfhonderd jaar geleden door de Spanjaarden werden ontdekt, noemden zij ze 'Las islas inútiles', de



## Toen de Spanjaarden de eilanden ontdekten, noemden zij ze ‘Las islas inútiles’, de nutteloze eilanden

nutteloze eilanden. Er was geen goud, er waren weinig mogelijkheden voor plantages en weinig grondstoffen. Daardoor werden ze lange tijd een beetje vergeten. Totdat ze tijdens de Tweede Wereldoorlog een belangrijke rol gingen spelen bij de bevrijding van Europa. De raffinaderijen op Curaçao en Aruba leverden de brandstof voor de geallieerde vliegtuigen waarmee Duitsland werd gebombardeerd. En zolang Venezuela blijft wat het is – heel veel grondstoffen en een instabiel bestuur – zijn deze relatief stabiele eilanden als onderdeel van het Koninkrijk der Nederlanden en de EU, nog steeds heel belangrijk. Als ze het slim aanpakken, kunnen ze zeker op het gebied van energie, een belangrijke geopolitieke rol blijven spelen.

### Koopmansgeest

De eilanden zijn daarnaast ook interessant voor de financiële sector, zeker nu de EU via het Global Gateway-programma 40 miljard in de regio wil investeren om duurzame infra-

structuurprojecten te realiseren. Omdat de Europese regels van kracht zijn, worden banken hier streng gecontroleerd waardoor het logisch zou zijn het Gateway-geld via veilige banken op de eilanden te verdelen. Vooral de Spaanse bank Santander heeft dat begrepen en stampt op alle eilanden banken uit de grond. Ik mis de Hollandse koopmansgeest, ABN AMRO en ING laten het wat dat betreft behoorlijk afweten.

En we hebben het Galileo Sensor Station naar Bonaire gehaald als onderdeel van het Europese Galileo-satellietsysteem. Dat is een belangrijke move geweest voor alle eilanden, ook omdat het 10 fulltimebanen voor de komende 20 jaar oplevert. Daarnaast positioneert het Bonaire als regionale leider in ruimtevaarttechnologie. Ze hebben voor Bonaire gekozen in plaats van Curaçao omdat het als bijzondere gemeente van de lidstaat Nederland indirect onderdeel is van de EU. Ze zijn nu de laatste testen aan het doen, voor het grondstation binnenkort in bedrijf wordt genomen.

## Ik mis de Hollandse koopmansgeest, ABN AMRO en ING laten het behoorlijk afweten

**Jan Willem:** Op een eiland moet je je energievoorziening – zon, wind en fossiel – helemaal zelf regelen. Je kunt geen kabel naar Venezuela trekken om op terug te vallen, zoals Nederland dat wel kan naar haar buurlanden. Maar dat betekent ook dat er een grote urgentie is om de energietransitie zelf aan te pakken. Zie jij dat als een voordeel?

### Negentig procent duurzame energie

**Edison:** Zeker, maar dan moet je wel willen aanpakken. Je ziet dat onze zustereilanden Saba en Sint-Eustatius het op dat vlak heel goed doen; Saba wekt inmiddels meer dan negentig procent van haar energie duurzaam op met zonneparken. Daar gaan de generatoren op sommige dagen zelfs helemaal niet aan. Zij zijn een mooi voorbeeld voor de regio en zetten zichzelf daarmee op de kaart. Ook op Bonaire zou dat kunnen, we hebben alles, zon, wind en fondsen, maar dan moet je wel de politieke wil hebben.

**Jan Willem:** Als speciaal gezant ben je politiek onafhankelijk. In hoeverre speelt dat een rol bij het uitoefenen van je functie?

**Edison:** Als gezant zeg ik tegen de eilanden: gebruik mij, ik ben niet politiek. Ik kan dingen tegen Den Haag zeggen die jullie niet durven. En andersom kan ik dingen tegen de eilanden zeggen die Den Haag niet durft. Zaken buiten de politiek houden is ontzettend belangrijk als je iets op de eilanden wilt regelen. In mijn tijd als gezaghebber had ik dat via stuurgroepen voor verschillende thema's geregeld. Bijvoorbeeld de stuurgroep Zeehavens, de stuurgroep Afval en de stuurgroep Milieu. Als onafhankelijk lid was ik steeds voorzitter met verder vertegenwoordigers van de ministeries en andere instanties zoals jij van de BBT. Daarmee hebben we onomkeerbare besluiten kunnen nemen buiten de politiek om. Maar toen ik wegging hebben politici het overgenomen en wordt er niks meer geregeld.

**Jan Willem:** Ik moet er niet aan denken dat het misgaat bij de terminal van Hato die inmiddels

# Als gezant zeg ik tegen de eilanden: gebruik mij, ik ben niet politiek

in een dichtbebouwd gebied staat. Waar te lang gedoogd wordt kan het heel erg misgaan. Dat hebben wij ooit meegemaakt met Chemie-Pack in Moerdijk, waarbij een enorme rookwolk vol chemische stoffen over Dordrecht en omstreken trok met alle gevolgen van dien.

**Edison:** De uitgestoken hand uit Den Haag niet aannemen is oud sentiment. De mensen hebben argwaan, kijken naar het koloniale en slavernij-verleden. Zo wilde de Rijksvertegenwoordiger van Nederland laatst helpen bij het oplossen van het probleem met de branden op de vuilnisbelt. Maar het lokale bestuur zag dat niet zitten en spande een kort geding aan waardoor hij teruggefloten werd. Dan vraag ik mij af: waarom? Je eigen bevolking heeft er last van. Het is een sentiment dat al jaren leeft en dat volgens mij maar langzaam minder wordt, er gaan waarschijnlijk nog generaties overheen voordat het helemaal verdwenen is. Maar het kwam ook van ver, dus moeten we de tijd nemen.

## Afval

**Jan Willem:** Over afval gesproken: ik ben voorzitter van de Raad van Commissarissen van het Afval Energiebedrijf Amsterdam. Vanuit die positie ben ik in contact gekomen met een Zwitser met twee huizen op Bonaire. Hij weet alles van afval, afvalverbranding en verwerking, echt een speler op wereldniveau. Hij gaf aan dat hij graag wil helpen om het probleem met de vuilnisbelt op te lossen. Ik kan je met hem in contact brengen.

**Edison:** Heel graag. En dat is precies wat ik bedoel: jij begrijpt hoe je hier vooruitkomt. Jij snapt hoe het werkt op de eilanden. Niet eindeloos praten, maar: oké, wie kan dit wél? Contact leggen. Dat is daadkrachtig samenwerken.



A close-up profile photograph of Sara van Hoogstraten, a woman with light brown hair, looking towards the right. She is wearing a red turtleneck sweater and a gold-colored earring. The background is a soft, out-of-focus blue.

# Sara van Hoogstraten

Project manager  
offshore wind bij Heerema

Over culturele  
verschillen en de  
rol van energie  
in de familie

Sara van Hoogstraten, de oudste dochter van Jan Willem, is terug in Nederland na acht jaar in het buitenland te hebben gewoond. Ook Jan Willem werkte de eerste acht jaar van zijn carrière in het buitenland. En er zijn meer overeenkomsten: ze studeerden beiden in Delft en werken allebei in de energietransitie. Al tijdens haar tussenjaar ontdekte Sara dat zij iets goed wilde doen voor de wereld. Ook daarin vinden vader en dochter elkaar. Wat kreeg Sara van huis uit mee en hoe kijkt Jan Willem aan tegen Sara en haar generatiegenoten?

**Sara:** Na mijn studie ben ik in 2019 in Kopenhagen als geotechnisch ingenieur in de offshore windenergie aan de slag gegaan. Vanuit daar ben ik in 2022 ook naar Taiwan gegaan. Daar heb ik ontzettend veel ervaring opgedaan.

**Jan Willem:** Ik vind het hartstikke mooi wat Sara doet, zij is vertegenwoordiger van de generatie die de energietransitie echt moet gaan uitvoeren. Bij EBN werken ook veel jonge mensen, onze ambitie is om 35 procent van de medewerkers onder de 35 jaar te hebben. Ik vind het een fantastische generatie: goed opgeleid, super-gemotiveerd en ze willen allemaal op hun eigen manier impact maken.

## Meat free monday

**Sara:** De meesten van mijn vrienden vliegen niet, reizen bij voorkeur met de trein en zijn vega of vegan. Misschien is dat iets Delfts, maar ik denk dat het zo leeft omdat de toekomst best onzeker is. Tien jaar geleden was ik zelf ook zo idealistisch, ik geloofde heel erg dat je vanuit het individu de maatschappij kon veranderen. Inmiddels vraag ik me af of je als individu echt de

macht hebt om dat te doen. Daarnaast is er een tegenbeweging die je al snel als 'woke' wegzet, en extra tegengas geeft, dat helpt ook niet mee. De overheid geeft de laatste jaren ook vaak niet thuis. Zo probeerde ik tijdens mijn studie met een paar medestudenten bij de TU Delft een 'meat free monday' te introduceren. Maar er was zo'n gebrek aan interesse, daar zijn we heel snel mee gestopt. Ik probeer daarom nu via mijn werk iets goeds te doen voor de wereld.

**Jan Willem:** Waren jullie misschien te vroeg met jullie 'meat free' initiatief?

**Sara:** Misschien wel, het Deense bedrijf waar ik tot voorkort werkte, is pas onlangs, na veel weerstand, voor drie of vier dagen per week overgestapt op vegetarisch lunchen. En dat is dan een bedrijf dat een mooie wereld voor de volgende generaties als missie heeft. Echt bizar dat het zoveel moeite heeft gekost om dat erdoor te krijgen.

**Jan Willem:** Onze lunches bij EBN zijn al een hele tijd grotendeels vegetarisch en deels veganistisch. Niemand klaagt erover, sterker nog, het is helemaal normaal.

**Sara:** Het waren vooral de wat oudere medewerkers die er problemen mee hadden, waarschijnlijk omdat er in Denemarken nog heel veel rood vlees wordt gegeten. Maar ook op andere vlakken gaan de veranderingen daar langzaam. Bijvoorbeeld op het vlak van de diversiteit en de verdeling man-vrouw die nog 70-30 is. Ik heb daar het hoofd van mijn afdeling op aangesproken, maar die gaf aan dat de persoonlijkheden toch heel divers waren en dat Janne er toch ook bij zat? Zonder disrespectvol te willen zijn: Janne was wel de secretaresse. Als iemand zo reageert, dan heeft het wat mij betreft geen zin om het gesprek te voeren. Terwijl buiten het kantoor een spandoek ter grootte van een voetbalveld hing met de slogan 'Talent is diverse by nature'. Maar als je de draaideur door was, bestond dat niet meer.

### 35 procent van de medewerkers is onder de 35 jaar

**Jan Willem:** Bij EBN is de verdeling 60 procent man en 40 procent vrouw, maar de doelstelling is fifty-fifty. Ook in andere opzichten streven we naar meer diversiteit, en hoewel we het wat dat betreft voor een energiebedrijf goed doen, kan het zeker nog beter. Zo is diversiteit qua opleidingsniveau bijvoorbeeld moeilijk omdat EBN een kennisorganisatie is. Al moet ik daarbij wel aantekenen dat het niveau van je opleiding niet bepalend is, kennis kun je immers ook met ervaring opdoen.

**Jan Willem:** Mijn generatie heeft zich weinig beperkingen opgelegd, terwijl het rapport van Rome al lang de alarmbel luidde. Hoe kijk jij daartegenaan?

**Sara:** Ik vind het vooral jammer hoe het bedrijfsleven en de overheid erop hebben gereageerd. Het is teleurstellend dat Milieudefensie rechtszaken moet aanspannen om ervoor te zorgen dat grote bedrijven als Shell hun milieudoelen halen. Dat geldt ook voor de overheid die zich wel doelen stelt, maar er totaal geen opvolging aan geeft of er consequenties aan verbindt. Ik begrijp dat je als bedrijf ook geld moet verdienen en naar je aandeelhouders moet luisteren, maar het is wel jammer dat je weer helemaal terug naar 'af' gaat. Het is heel erg kortetermijndenken.

**Jan Willem:** Je ziet dat er in de samenleving sprake is van een sterke ruk naar rechts. Door alle onzekerheid over veiligheid in Europa gaan mensen eerst hun eigen tuintje aanharken zodat ze zich daar veilig kunnen voelen. Maar anders dan jij denk ik dat je als individu wel degelijk impact kunt maken, tenminste, als je op de juiste plek zit.

## Het is teleurstellend dat Milieudefensie rechtszaken moet aanspannen om ervoor te zorgen dat grote bedrijven hun milieudoelen halen



## Voorkomen dat je met dat belerende vingertje zegt wat er allemaal niet mag

**Sara:** Maar dan doe je het dus niet in je persoonlijk leven maar vanuit je professionele rol. Met het kopen van biologisch vlees maak je als individu bijvoorbeeld niet veel verschil, al is het natuurlijk wel goed voor de bewustwording.

**Jan Willem:** Ik denk dat bij de discussie over biologisch vlees duurzaamheid en dierenwelzijn door elkaar lopen. Die verwarring zie je ook bij de discussie over de klimaatverandering en de energietransitie: verduurzaming betekent dat je vol moet inzetten op hernieuwbare energie, terwijl het bij het beperken van klimaatverandering eigenlijk alleen draait om het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen. Het afvangen en in de grond stoppen van CO<sub>2</sub> is niet echt duurzaam, maar het helpt wel bij het tegengaan van de klimaatverandering. Zeker bij het verhaal over biologisch, vegetarisch of vegan eten moet je voorkomen dat je met dat belerende vingertje zegt wat er allemaal niet mag, want dan komt er weerstand en gaan mensen zich er juist tegen verzetten.

**Sara:** Dat is die anti-woke reactie waardoor je een deel van de maatschappij niet meekrijgt, want woke heeft heel erg dat belerende vingertje.

### Business case wind op zee rammelt

**Jan Willem:** Dat is ook het gereformeerde vingertje met hel en verdoemenis uit de jaren 60. Daar waren een heleboel gereformeerde mensen wel klaar mee. Maar iets heel anders: hoe kijk jij aan tegen het verhaal dat de business case van wind op zee rammelt omdat windparken minder elektriciteit blijken te produceren als ze 'in de luwte' van een ander park staan?

**Sara:** Het klopt dat business case rammelt, maar dat komt niet alleen omdat ze minder elektriciteit opwekken dan verwacht. Het meest recente inzicht is dat de windparken elkaar onderling beïnvloeden. Dat wisten we al van de molens binnen één en hetzelfde windpark, maar dit is nu ook bevestigd voor naastgelegen parken. Daar lopen nu discussies en rechtszaken over tussen

## In Nederland heeft echt iedereen een mening over alles, ook als ze er helemaal geen mening over hoeven te hebben

de verschillende ontwikkelaars op de Noordzee die allemaal claimen recht te hebben op de wind. Belangrijkere ontwikkelingen zijn de hogere kosten door gebrek aan materiaal en personeel, rentestijgingen en verhoogde risico profielen van dit type projecten. Die hebben een veel grotere invloed op het rondmaken van de business case.

**Jan Willem:** Je hebt acht jaar in het buitenland gewerkt en nu een paar maanden in Nederland. Wat zijn de verschillen?

**Sara:** Ik heb de laatste jaren vooral veel in Azië gewerkt. Wat ik daar heel lastig vond, is dat mijn collega's eigenlijk nooit iets terugzeiden. Ik heb echt niet altijd goede ideeën en hou ervan als mensen tegengas geven, een eigen mening hebben. Dat gebeurde in Azië heel weinig. Maar dat kan ook doorslaan, in Nederland heeft echt iedereen een mening over alles, ook als ze er helemaal geen mening over hoeven te hebben. Heb jij binnen EBN eigenlijk tegengas georganiseerd?

**Jan Willem:** Zeker! Tegengas is ontzettend belangrijk omdat niemand de waarheid in pacht heeft. Juist door uitdagingen en problemen vanuit verschillende perspectieven te bekijken, krijg je betere oplossingen. Je moet er als CEO voor waken dat je op een gegeven moment te veel in jezelf gaat geloven. Daarvan ben ik mij altijd bewust geweest.

### Iedereen moet mee kunnen doen

**Sara:** Ik zie wel dat je de afgelopen jaren veranderd bent. Uiterlijk alleen de baard, en die vind ik top, maar je hebt duidelijk ook een andere focus, meer duurzaam en groen. Qua persoonlijkheid ben je overigens niet veranderd, je bent altijd kritisch op jezelf geweest.

**Jan Willem:** Dank, ik denk dat je daar wel gelijk in hebt. Maar daarnaast houden ook de betaalbaarheid en het verdelingsvraagstuk me nu erg bezig, dat iedereen mee moet kunnen doen. Ik heb steeds meer oog gekregen voor de sociale

# Voor nu is mijn werk in de private sector een stuk dynamischer, met snelle doorlooptijden en veel te leren

dimensie van de energietransitie. Als je daar geen rekening mee houdt, krijg je bij de volgende Kamerverkiezingen een enorme tegenstroom die al het goede werk terug kan draaien. Kijk naar Amerika waar enorm is geïnvesteerd in het verduurzamen van de economie maar een hele groep mensen buitenspel is gezet. Dan krijg je zo'n Trump die veel van die zaken gewoon terugdraait.

**Sara:** Heeft het feit dat je vijf kinderen hebt invloed gehad op jouw zakelijke keuzes bij EBN?

**Jan Willem:** Misschien niet direct maar ik ben wel bezig met de vraag hoe de stem van deze jonge generatie meer gehoord kan worden. Wij hebben een Jong EBN-organisatie en zijn laatst met de raad van bestuur bij die Jong EBNeer's thuis gaan eten. We hebben uitgebreid gesproken over hun verwachtingen, hun ideeën en initiatieven. Fantastisch leuk, ik ben erg onder de indruk van deze jonge generatie.

**Sara:** En denk je dat je, als je geen drie dochters had gehad, eenzelfde focus op diversiteit zou hebben?

**Jan Willem:** Iedereen wil een goede toekomst voor zijn kinderen creëren, dat betekent ook dat je dochters dezelfde kansen moeten krijgen als je zoons. Ik kan me wat dat betreft een uitspraak van Groenlinks politica Liesbeth van Tongeren nog goed herinneren. Zij gaf aan dat als je geen vrouwelijke CEO kunt benoemen, je een mannelijke CEO met dochters moet nemen, omdat die meer aandacht voor gelijke kansen heeft.

## Impact maken

**Jan Willem:** Iets heel anders, denk je dat je net als ik ooit een overstap gaat maken naar de publieke sector?

**Sara:** Dat weet ik niet, de publieke sector staat niet per sé bekend als een snelle sector. Ik denk wel dat je er veel impact kunt maken, maar niet op mijn huidige niveau. Voor nu is mijn werk in de private sector een stuk dynamischer, met snelle doorlooptijden en heel veel te leren.

**Jan Willem:** Ik ben ook pas op mijn vijftigste overgestapt. Daarvoor was ik echt aan het bouwen, er is niets mooiers dan iets concreets tot

leven te zien komen. Maar je interesse verschuift met de tijd en ik dacht op een gegeven moment: waar kan ik nog meer impact maken? Ik had toen het geluk dat ik de overstap kon maken en als CEO van EBN de ruimte kreeg om echt een nieuwe strategie neer te zetten. En de 30 jaar ervaring die ik in de private sector had opgedaan, kon ik in die rol goed gebruiken. Dat wil ik jou ook adviseren: ontwikkel je in de breedte en probeer zoveel mogelijk verschillende dingen te doen. En doe vooral dingen die je leuk vindt. Heb jij eigenlijk nog een tip voor mij?

**Sara:** Niet meer zo hard werken, ook genieten van het pensioen. Nou ja, pensioen, je bent pas 61.

**Jan Willem:** Ik weet niet of dat mij gaat lukken Sara.

## Transitietijd

Tien jaar energietransitie  
in tien gesprekken

### Colofon

Coördinatie: Communicatie & Public affairs EBN

Tekst: Menno Hessels

Fotografie: Roderik van Nispen,

Patrick Siemons (foto's Marjan van Loon)

Ontwerp: en-publique.nl

Drukwerk: LibertasPascal





