

Collectief samenwerken in de energietransitie, we kunnen het.

De energietransitie kan alleen vooruit als we vergaand met elkaar samenwerken, ook als de belangen ver uit elkaar lopen. Maar hoe doe je dat? De Maatschappelijke Alliantie, die een Tienpuntenplan maakte voor kabinet-Jetten is daar een goed voorbeeld van. Van *overleggen* naar *besluiten*, het was een gestroomd proces, ondanks de soms diepe verschillen.

Krachten bundelen voor vooruitgang

Stel je voor: een gesprek met 52 mensen in een Zoomcall. Van Greenpeace tot VNO NCW, van Natuur & Milieu tot LTO Nederland. Sleutelfiguren van meer dan 20 maatschappelijke organisaties, allemaal met verschillende achtergronden, belangen en taal. Het doel van de meeting: op één lijn komen over de grote opgaven waar Nederland voor staat, op het vlak van energie en klimaat:

Nederland en Europa moeten snel meer grip krijgen op energie en grondstoffen om de onafhankelijkheid en concurrentiepositie van Nederland te waarborgen, de betaalbaarheid van het energiesysteem van de toekomst te verzekeren en de risico's van klimaatverandering te beperken.

Grote, urgente thema's. Daar zijn stabiele keuzes voor nodig, gericht op korte én lange termijn. Maar de afgelopen jaren heeft politiek en bestuurlijk Den Haag vooral voor onzekerheid gezorgd. Een duidelijke lijn, waar de markt op kan bouwen, ontbreekt op veel dossiers.

Vandaar de samenkomst van de Maatschappelijke Alliantie. Bedoeld om een goed onderbouwde, breed gedragen voorzet doen, bijeengebracht in een Tienpuntenplan plus een aantal concrete voorstellen voor knopen die moeten worden doorgehakt.

Als Windkracht 5 zitten we niet als bedrijf aan tafel, maar zijn we nauw betrokken. Namelijk in de rol van Nancy Kabalt-Groot, een van de voortrekkers van deze alliantie. In dit whitepaper gaan we in op de vraag hoe komen zoveel verschillende partijen op één lijn? Want dat is een van de cruciale succesfactoren voor de energietransitie. Technisch is er heel veel mogelijk, maar niemand kan het alleen. In een klein land, met veel verschillende ambities, raken die elkaar direct. Overlappend, of juist botsend. We moeten het samen doen.

Polderen of knopen doorhakken?

We zijn goed in polderen en de hoeveelheid overlegstructuren rond de energietransitie is enorm. Maar overleggen is natuurlijk geen doel op zichzelf. Dus, hoe overwin je verschillen en kom je tot een gezamenlijke visie en tot concrete voorstellen?

Wat we bij de Maatschappelijke Alliantie zagen, was een behoorlijk efficiënt proces. Daar zijn waardevolle lessen uit te halen, die veel breder toepasbaar zijn. We willen er graag vier belichten, met in het vierde punt een aantal toegespitste sub-lessen.

Les 1: Olifanten doen het met olifanten

Het begint met het aan tafel krijgen van de juiste mensen. Waar het bij overlegtafels geregeld misgaat, is dat er mensen aan tafel zitten zonder duidelijk of ruim mandaat. Dat kan een overleg echt in de tang houden. Telkens lijkt er een goede stap te zijn gezet, maar na afloop krabbelen partijen terug. Onze collega [Mereille Klein Koerkamp](#) schreef daar [een helder artikel over op LinkedIn](#).

Daarom moet je durven zeggen: we praten met de eindbeslissers. Kun je als eindbeslisser niet aanwezig zijn? Dan kun je vooraf je punten insturen en achteraf de notulen krijgen. Maar stuur geen afgevaardigde, want dat leidt er niet alleen toe dat toezeggingen niet hard genoeg blijken te zijn, maar ook dat andere zwaargewichten afhaken. Het helpt enorm om daar streng in te zijn en het niveau te waarborgen, anders raak je beslissers kwijt en zakt het hele proces in elkaar. Dat is uiteindelijk voor iedereen frustrerend. Dus: wees streng en daarmee betrouwbaar. Dat is echt een voorwaarde voor een effectiviteit. Olifanten doen het met olifanten...

Anderzijds is het op sommige punten in het proces belangrijk om juist mensen vanaf verschillende plekken in de keten bij elkaar te zetten. Beslissers, beleidsmakers, bouwers. Een interventie die we als Windkracht 5 met regelmaat inzetten. Bijvoorbeeld: van de directeur tot de monteurs, en de hele keten daartussen, met elkaar in gesprek laten gaan. Wat gaat er mis en wat kan er beter? Het is heel verhelderend om de problematiek vanuit verschillende plekken in de keten te snappen en van elkaars perspectieven te leren. Daar blijkt ook veel behoefte aan te zijn. Toen we ooit een zaaltje huurden bij een Van der Valk in het noorden van het land, was de belangstelling enorm. In plaats van de verwachte 40 mensen, kwamen er 100 opdagen. Gelukkig had het zaaltje een schuifwand die open kon.

Les 2: Vertraag aan het begin, zodat het daarna snel gaat

Het idee van de Maatschappelijke Alliantie is natuurlijk: knopen doorhakken. Met als boodschap voor het kabinet dat het voorwerk is gedaan; gelijk doorschakelen a.u.b. want dit zijn goed doordachte, breed gedragen plannen. Handen uit de mouwen en aan de slag, is dus het sentiment.

Toch zul je eerst moeten vertragen. Dat begint ermee je te verdiepen in elkaars standpunten en belangen. Welke achterban vertegenwoordigt elke partij? Wat speelt er bij die achterban? Welk verhaal is naar die achterban wel of niet uit te leggen? Vragen stellen, luisteren en respect tonen voor elkaars verschillen. Het klinkt simpel maar is vaak zo moeilijk. We zijn gedreven om onze eigen standpunten naar voren te brengen. En de ander zo snel mogelijk te overtuigen van de eigen oplossingen.

Maar dat overtuigen werkt juist averechts. Het benadrukt de verschillen en zorgt ervoor dat iedereen zich terugtrekt in de eigen loopgraaf en zich gaat bewapenen met nóg betere argumenten. Zo verzand je al snel in een strijd, waarbij degene met die het best kan debatteren, de grootste stempel drukt. Dat geeft niet de beste en meest gedragen oplossing.

Luisteren, dus! Vragen stellen, nieuwsgierig zijn, écht willen snappen waar de ander vandaan komt. Dat kost tijd, maar die tijd is de moeite van het investeren waard. En belangrijk: dat luisteren geldt niet alleen voor de voorzitters van overlegstructuur voorzit, maar voor álle partijen die aan tafel zitten.

Les 3: Zoek de gezamenlijke stip op de horizon

Goed, de goede mensen zitten aan tafel en er is de tijd genomen om naar elkaar te luisteren. Nu is het tijd om op zoek te gaan naar de overeenkomsten. Soms begint dat op het hoogste abstractie niveau en met een horizon ver weg: waar willen we dat het heen gaat? Wat is de toekomst die we wensen? Als dat ver uit elkaar loopt, dan is het zaak de horizon nog verder te verleggen en het abstractieniveau te verhogen. Want zonder gemeenschappelijke 'end game' heeft het natuurlijk geen zin.

Onze observatie: vaak is er meer overeenstemming dan vooraf gedacht. Nogmaals, we zijn zo gewend in te spelen op de verschillen en die zelfs uit te vergroten, dat dit onwennig kan voelen. Wat daarbij vaak gebeurt, is dat mensen in discussies al gauw belanden in het 'hoe'.

Er zijn 1000 wegen die naar Rome leiden. Terwijl Rome als einddoel wel de gemeenschappelijke ambitie kan zijn. Blijf daarom in eerste instantie vooral weg van het 'hoe'. Via welke route, met welke middelen en in welke volgorde is echt voor later orde. De gemeenschappelijke horizon moet eerst helder zijn.

Les 4: Niet iedereen hoeft op elk punt aan boord te zijn

Als het einddoel staat, dan komt de 'heavy lifting' van het bepalen van details. De daadwerkelijke route naar Rome uitstippelen. Dit is een absolute puzzel van geven, nemen, bijstellen en vaak op eieren lopen. Zes lessen die hierin belangrijk zijn:

1. Iedereen wil vooruit. We maken weinig mee dat iemand aan tafel zit puur om de boel te frustreren. De intenties om vooruitgang te boeken en er samen uit te komen, zijn vaak helder en overeenstemmend. Dat is in elk complexe overlegstructuur een belangrijk basisprincipe om bij stil te staan en ook om op terug te grijpen als het proces stroef loopt.
2. Trust the process. Je kunt als voorzitter of moderator een strakke agenda hebben en een uitgestippeld tijdspad van wanneer welke knoop moet worden doorgehakt, maar de werkelijkheid is altijd grilliger. Soms blijkt er onderweg toch nog oud zeer te zijn dat eerst opgeruimd moet worden. Hard doorrennen naar de finish zorgt ervoor dat je veel mensen onderweg verliest. Vertraag dus als dat nodig is om mensen aangehaakt te houden. Werk met wat er aan de orde is, wat er speelt, waar de knelpunten zitten. Soms duurt het daardoor in het begin langer, maar ga je daarna sneller en is het eindresultaat veel sterker.
3. Het is al gezegd, maar van niet te onderschatten waarde: luisteren. Dat blijft continue cruciaal. Zet je antennes aan: wat zegt iemand nou echt? Waar zit voor iemand de angel? Verdiep je in wat de ander te winnen en te verliezen heeft, en welk verhaal hij aan zijn achterban wil kunnen vertellen. Hoe beter je dat weet, hoe intelligenter de oplossingen die je samen vindt. Sommige partijen komen van ver, respecteer dat.
4. In het verlengde hiervan: wees transparant en durf daar kwetsbaar in te zijn. Laat mensen eerlijk vertellen over wat er moeilijk is en waar de twijfels zitten. Als dat voor de anderen helder is, is er veel meer onderling begrip en groeit de bereidheid om met elkaar mee te denken. Zo vaak lopen processen vast omdat er sprake is van onderling achterdocht en speculatie. Niet Invullen Voor Een Ander (kortweg: NIVEA) is nog altijd een wijze les om dagelijks toe te passen. Dus nogmaals: neem daar dus de tijd voor, ook als je daardoor moet afwijken van de vastgestelde agenda.
5. Wees creatief en subtiel in woorden. Soms zitten mensen vast in een polariserende taal, terwijl ze eigenlijk hetzelfde willen. Dan moet je mensen uit de loopgraven halen die ze zelf zo hebben gebouwd en die voor hen de vertrouwde weg zijn. Dat kan bijvoorbeeld door neutralere woorden te kiezen, of relativeringen toe te voegen. Nét iets minder scherp. Een paar woorden toevoegen zoals 'voorlopig' of 'in hoofdlijnen', 'nader te bezien'.

6. Accepteer dat het soms niet lukt. Bij het 10-puntenplan van de Maatschappelijke Alliantie zat er een kink in de kabel met betrekking tot warmtenetten. Voor sommige partijen was het onbespreekbaar om voor te stellen de subsidie op warmtepompen te schrappen. Zo'n patstelling zou een dealbreaker kunnen worden als je partijen per se op één lijn wilt krijgen. De betere keuze is dus om hier een voetnoot van te maken. Partijen zijn het erover eens dat.... met in de voetnoot dat partij X zich hier juist niet in kan vinden. En dan ga je door.

De energietransitie is mensenwerk, wij zijn de mensen

Natuurlijk innovaties, techniek, budgetten, het doet er allemaal toe. Maar uiteindelijk is de energietransitie ook mensenwerk. Wanneer beslissen we om ergens wel of geen geld in te steken? Om gebied juist wel of niet aan te wijzen voor zonneweides en windmolenparken? Om wel of niet gas van buiten Europa aan te blijven kopen?

Het zijn allemaal besluitvormingsprocessen. De politiek heeft hier veel invloed op. Maar als we vanuit het bedrijfsleven, publiek-private samenwerkingen en publieke organisaties de koers kunnen aangeven, dan heeft dat zin. En daarvoor is het nodig om elkaar op te zoeken en over de eigen schaduw heen te stappen. Durven we ons in elkaar te verplaatsen, het gemeenschappelijke in plaats van de verschillen voorop te zetten, water bij de wijn te doen?

Hoe meer we elkaar zien, begrijpen en naar de overeenkomsten zoeken, hoe sneller we vooruitkomen. De mensen die het moeten doen, zijn wij allemaal, met elkaar. Met al onze talenten en gebreken. De energietransitie gaat iedereen aan en vraagt om brede betrokkenheid. Er is geen andere weg dan er samen uit te komen.

Het Tienpuntenplan: over welke doelen zijn we het eens?

Klimaatverandering, stijgende energielasten, netcongestie, geopolitieke afhankelijkheid, al deze vraagstukken schreeuwen om keuzes en actie. Tegelijk is de huidige aanpak versnipperd en onzeker, dat frustreert én verenigt.

De Maatschappelijke Alliantie pleit daarom voor een stabiel, voorspelbaar en toereikend overheidsbeleid op het terrein van klimaat en energie. Die wens is vertaald naar tien concrete punten, waar het kabinet zo mee aan de slag kan. Gelukkig - en terecht - zijn deze positief ontvangen door Jetten.

Wat zijn de tien punten van de Maatschappelijke Alliantie?

1. Stabiel, betrouwbaar en toereikend overheidsbeleid.

De energietransitie vraagt veel grote, lange termijn investeringen. Dat kan niet als beleid met elk nieuw kabinet weer andere keuzes maakt. Tegelijkertijd is de context van de wereld om ons heen veranderlijk. Het gaat dus om adaptief beleid, met consistente doelen.

2. Herstel van de concurrentiekracht met visie op de toekomst

Ondernemen in Nederland moet aantrekkelijker zijn, ook voor toekomstbestendige bedrijven die hier willen investeren. Daarom zijn er betere randvoorwaarden nodig op het gebied van energie en grondstoffen, infrastructuur, innovatie en arbeidsmarkt.

3. Help werknemers in de transitie

Voor het groeiende aantal werknemers in de energietransitie is het belangrijk dat Nederland flinke stappen blijft zetten rond bijvoorbeeld isolatie, warmtepompen/netten en duurzame energiediensten. Daarnaast hebben veel werknemers in allerlei sectoren steun nodig om zich voor te bereiden op banen in toekomstbestendige bedrijven. Dat vraagt een concreet plan op het vlak van arbeidsmarkt en scholing.

4. Een robuust energiesysteem: slim, CO2-vrij, betrouwbaar en betaalbaar

Dit gaat over het aanpakken van netcongestie. Bijvoorbeeld door te kiezen voor versnelde realisatie van netinfrastructuur en met het slim inzetten van de stroom binnen het bestaande netwerk. Ook het omzetten van elektriciteit naar (duurzame) moleculen en vice versa, kan schaarste worden aangepakt.

5. Prioriteit voor energiebesparing en energie uit eigen omgeving

We moeten maximaal inzetten op energiebesparing in gebouwen, en dan met speciale focus op burgers in energie-armoede. Langjarige bestuurlijke en financiële continuïteit van bestaande programma's, zoals het Nationaal Isolatie Programma en het Nationaal Warmtefonds, is daarom gewenst.

6. Natuurherstel en kwaliteit van de leefomgeving als randvoorwaarde

Natuur is een belangrijke bondgenoot in het tegengaan van klimaatverandering en ook bij klimaatadaptatie. Natuurinclusieve en natuurversterkende voorwaarden worden expliciet onderdeel van transitieplannen, zodat energiezekerheid, klimaat en natuurherstel als samenhangende doelstellingen worden opgepakt.

7. Ruimte voor burgers, ondernemers en gemeenschappen om zelf aan de slag te gaan

Stijgende energiekosten bedreigen de bestaanszekerheid van burgers, mkb ondernemers en bedrijven. De initiatieven die mensen individueel of samen nemen om duurzame grip te krijgen op hun energierekening en weerbaarheid, moeten ruimte en steun krijgen.

8. Naar emissievrije mobiliteit voor iedereen

We maken belangrijke voorzieningen en bestemmingen duurzaam bereikbaar voor iedereen. Dat begint bij slimme ruimtelijke ordening en voorzieningenbeleid, zodat mensen voorzieningen dichtbij hebben en de bereikbaarheid vergroot wordt. Dus, afstanden verkleinen en dan de mobiliteit verduurzamen. Meer laadpalen, meer emissiezones, meer hernieuwbare brandstof en verlaging van de belastinggrondslag.

9. Integrale aanpak van landbouw en landgebruik

Zonder gerichte ondersteuning, inclusief stimuleren en belonen, kunnen veel boeren de overgang naar een toekomstbestendig bedrijfsmodel niet maken. De sector heeft een consistent perspectief op 2040 en 2050 nodig met afspraken, om richting te geven, kaders te stellen en bestaanszekerheid te borgen.

10. Versterking van de uitvoeringskracht van Rijk en decentrale overheden

Veel klimaat- en energieopgaven worden gefinancierd met tijdelijke middelen. Bovendien dreigen vanaf 2026 uitvoeringstaken te worden afgeschaald door een flinke korting op de middelen. Een fundamenteel herstel van bestuurlijke en financiële verhoudingen is daarom nodig om balans te brengen tussen wat er van decentrale overheden gevraagd wordt en wat ze daadwerkelijk kunnen uitvoeren.

De bij de Maatschappelijke Alliantie aangesloten partijen: VNO-NCW, MKB-Nederland, MVO Nederland, FNV, CNV, VNG, IPO, Aedes, LTO Nederland, Netbeheer Nederland, TenneT, Gasunie, EBN, Natuur & Milieu, Natuurmonumenten, Urgenda, NVDE, Energie Samen en de voorzitters van de Uitvoeringsoverleggen Klimaatakkoord, de Duurzame Luchtvaarttafel en het Nationaal Klimaat Platform