

STRATEGIE TRENDSONDERZOEK ENERGIE & UTILITIES 2026

# Strategische keuzes in een energiesysteem onder druk

Hoe flexibiliteit en leiderschap het verschil maken

*Juni 2026*



STRATEGIE TRENDSONDERZOEK ENERGIE & UTILITIES 2026

# Strategische keuzes in een energiesysteem onder druk

*Juni 2026*



# Inhoudsopgave

Inleiding & hoofdconclusies .....	5
<b>HOOFDSTUK 1</b>	
Flexibel elektriciteitsgebruik als competitief voordeel .....	10
<b>HOOFDSTUK 2</b>	
Netcongestie vraagt om bouwen én innoveren .....	14
<b>HOOFDSTUK 3</b>	
Ontwikkelen van leiderschap is strategische noodzaak .....	22
<b>HOOFDSTUK 4</b>	
Bewust sturen op skills versnelt de energietransitie .....	28
<b>HOOFDSTUK 5</b>	
Nog een wereld te winnen in de vertaalslag van visie naar strategische keuzes .....	36
<b>HOOFDSTUK 6</b>	
De kracht van netwerkorkestratie én innovatie-ecosystemen .....	42
<b>HOOFDSTUK 7</b>	
Strategische flexibiliteit vraagt transformatie in het organisatie-DNA .....	48
Berenschot adviseert over het energiesysteem en transformeert organisaties .....	55
Onderzoeksverantwoording .....	59



# Inleiding & hoofdconclusies

Door **Rutger Bianchi**

De strategische agenda van bestuurders in de Energie & Utilities sector wordt ook in 2026 duidelijk gedomineerd door de energietransitie. Driekwart van de organisaties noemt dit het belangrijkste onderwerp in de boardroom. Netcongestie blijkt geen tijdelijk probleem maar een structurele realiteit die vraagt om andere strategische keuzes: niet alleen bouwen, maar vooral slimmer organiseren via flexibiliteit, innovatie, samenwerking/leiderschap en skills.

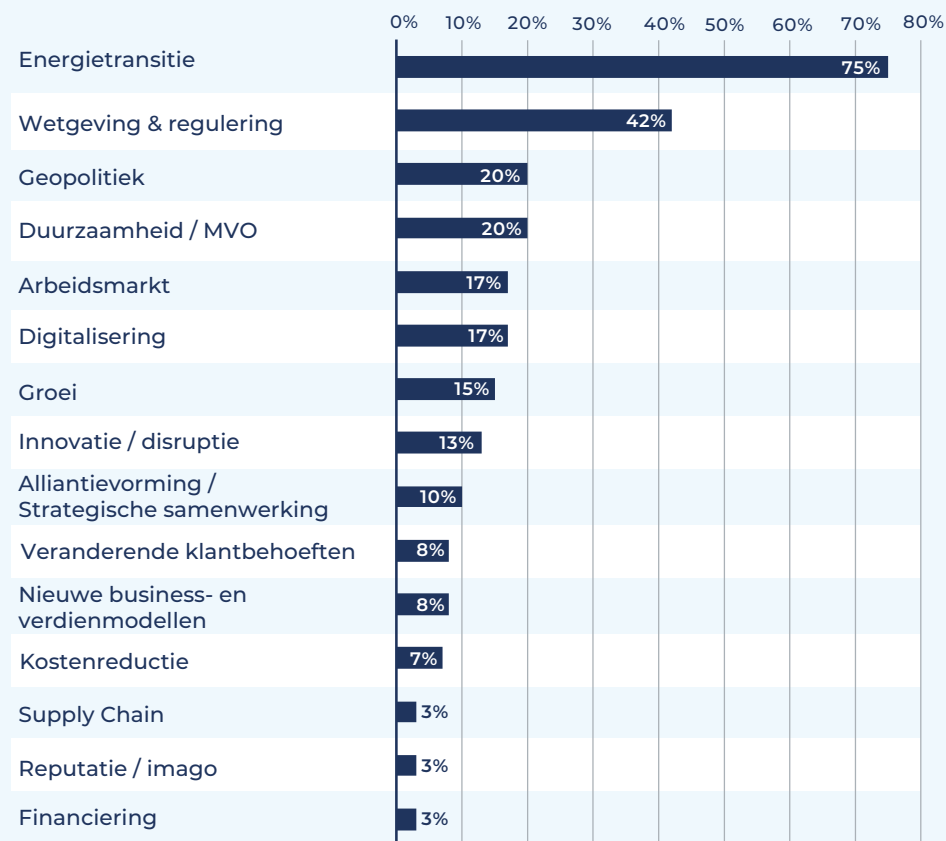
## Netcongestie is een breed en urgent probleem, waarbij flexibiliteit en alternatieven voor verzwaring essentiële pijlers blijven van het toekomstig energiesysteem.

Uit het Strategie Trendsonderzoek 2026 blijkt dat 65% van alle respondenten netcongestie ervaart als een belemmering voor de bedrijfsvoering. Binnen de sector Energie & Utilities loopt dit zelfs op tot 90% van de bedrijven. Dit onderstreept dat netcongestie waarschijnlijk geen tijdelijk en alleen lokaal gegeven is, maar een structurele uitdaging die blijvend strategische aandacht vraagt.

Voorafvallend is dat organisaties de oplossing niet primair in uitbreiding van fysieke capaciteit zoeken. 67% van de respondenten kiest voor een balans tussen capaciteitsuitbreiding en technische en administratieve innovatie bij het oplossen van netcongestie.

We bewegen dus nadrukkelijk van een oude naar een nieuwe werkelijkheid. Flexibiliteit is een belangrijk middel om het elektriciteitsnet beter uit te nutten; afwachten totdat het net voldoende verzwaaard is op de piek, is de oude werkelijkheid. Innovatie in marktontwerp, contractvormen en samenwerking is niet langer een aanvulling op infrastructuur, maar een volwaardige oplossingsrichting.

### Strategische onderwerpen in de boardroom



Figuur 1. De Energie & Utilities sector wordt ook in 2026 duidelijk gedomineerd door de energietransitie

## Innovatie is aanwezig, maar vaak voorzichtig ingericht

Organisaties binnen Energie & Utilities investeren relatief vaak 1–3% van de omzet in innovatie, en zijn minder vertegenwoordigd in hogere investeringscategorieën. Dit duidt op een voorzichtige en gefragmenteerde benadering van innovatie.

Organisaties hoeven niet per definitie meer te innoveren, maar moeten innovatie wel anders/beter organiseren: strategisch verankerd, met duidelijke portfoliokeuzes en met evenveel aandacht voor adoptie als voor ontwikkeling. Te vaak blijft innovatie hangen in pilots. Pas wanneer innovatie onderdeel is van strategie, governance en dagelijkse besluitvorming, ontstaat echte impact.

## Leiderschap en samenwerking zijn bepalend voor een succesvolle transitie

Wie het systeem wil veranderen, moet het systeem samen organiseren. Dat vraagt om gedeelde standaarden, gezamenlijke pilots en internationale samenwerking om sneller te leren en fouten te voorkomen. Leiderschapontwikkeling staat dan ook op een prominente tweede plaats als succesfactor voor organisatietransformaties binnen de sector. Verbinding en samenwerking vragen nu eenmaal leiderschap en visie. Samenwerking op zich is niet zozeer een trend, maar meer een logische consequentie van het probleem dat dwingt tot meer samenwerking. Organisaties in Energie & Utilities werken daarbij al bovengemiddeld samen in ecosystemen, consortia en ook steeds meer in energiehubs. De sleutel ligt in dit uit te bouwen.

## Van functie naar skills: sturen op wendbaarheid in een krappe arbeidsmarkt

De energietransitie en de toenemende druk op het energiesysteem veroorzaken naast technische en organisatorische vraagstukken ook structurele spanningen op de arbeidsmarkt. Organisaties in de Energy & Utilitiessector worden geconfronteerd met hardnekkige tekorten aan technisch en strategisch talent, terwijl de aard van het werk snel verandert. Klassieke functieprofielen sluiten steeds minder aan op de competenties die nodig zijn voor het daadwerkelijk realiseren van strategie. Sturen op functies volstaat niet langer; een expliciete focus op skills is essentieel om wendbaar te blijven en schaarse capaciteit effectief in te zetten.

Dit sectorrapport richt zich op organisaties binnen Energie & Utilities, zoals gedefinieerd in het Strategie Trendsonderzoek. Onder deze categorie vallen energiebedrijven, netbeheerders en andere utilities, evenals afval- en telecomorganisaties. In de analyse ligt de nadruk vooral op ontwikkelingen in de energiesector, omdat veel van de strategische vraagstukken – zoals netcongestie, flexibiliteit en uitvoering van de energietransitie – daar het sterkst naar voren komen. Voor de leesbaarheid hanteren we in dit rapport consequent de term Energie & Utilities, in het besef dat niet alle observaties in gelijke mate van toepassing zijn op elke subsector.



## Rutger Bianchi

### Teamlead Expertisecentrum Energie en Strategie

Binnen het Expertisecentrum Energie & Strategie opereert Rutger Bianchi met zijn team op het snijvlak van energie-inhoudelijke kennis, strategie en beleid. Hij heeft ruim tien jaar ervaring met het begeleiden van directies van netbeheerders, ministeries en brancheorganisaties over strategische keuzes rond regulering, nettarieven, maatschappelijke doelen en investeringsbeslissingen. Daarbij staan kennis van de inhoud, stakeholderbelangen en besluitvorming centraal. In zijn werk combineert Rutger energiesectoranalyses en rekenmodellen met strategisch en financieel inzicht. De focus ligt op netimpact- en systeemanalyses, markt- en reguleringsvraagstukken, warmte en energiesysteemtransities.

[r.bianchi@berenschot.nl](mailto:r.bianchi@berenschot.nl)

06 109 19 357





## HOOFDSTUK 1

# Flexibel elektriciteitsgebruik als competitief voordeel

Door Anna Meijering en Thijs Verboon

Bedrijven blijken flexibel elektriciteitsgebruik nog vaak als een belemmering te zien. Het vraagt immers om aanpassing van processen en het loslaten van vaste patronen in energieafname. Tegelijkertijd groeit het besef dat meebewegen juist een competitief voordeel kan opleveren. Immers, bedrijven die in staat zijn hun vraag flexibel af te stemmen op de beschikbaarheid van capaciteit en prijs, kunnen efficiënter opereren en kosten besparen. Steeds nadrukkelijker geldt dan ook: flex is here to stay.



De urgentie van het probleem behoeft geen betoog. Op dit moment staan er ongeveer 14.000 verzoeken op de wachtlijst voor afname, voor invoeding gaat het om 8.539 aanvragen. Het grootste deel van deze wachtrijen bevindt zich op het niveau van de regionale netbeheerders, wat aangeeft dat de druk op het elektriciteitsnet niet beperkt blijft tot enkele specifieke gebieden.

Dit heeft directe gevolgen voor bedrijfsvoering, verduurzaming of uitbreiding. Na invoering van het nieuwe prioriteringskader worden ook kleinverbruikaansluitingen op de wachtlijst geplaatst. Dit vergroot de impact op een brede groep ondernemingen. In het Strategietrend Onderzoek 2026 is bedrijven gevraagd naar de impact van netcongestie. In totaal ervaart 65% van de respondenten netcongestie als een belemmering; binnen de energie- en utiliteitensector loopt dit zelfs op tot 90% van de bedrijven.

## Kantelpunt in omgang met netcapaciteit

Tegelijkertijd neemt de druk vanuit de maatschappij toe, gevoed door cijfers over de misgelopen maatschappelijke baten vanwege netcongestie. Eerder onderzoek laat zien dat dit kan oplopen tot € 40 miljard.<sup>1</sup> Hierdoor ontstaat een groeiende bereidheid om hogere kosten te accepteren om flexibiliteit in de markt los te maken. Dit markeert een kantelpunt, waarbij niet alleen economische maar ook maatschappelijke overwegingen een rol spelen in de manier waarop met netcapaciteit wordt omgegaan.

Met de ontwikkeling van een doorbraakaanpak, ook wel het aansluitoffensief genoemd, is duidelijk dat flexibiliteit niet langer als een tijdelijke oplossing wordt gezien maar veeleer als een structureel onderdeel van het toekomstige elektriciteitssysteem. De boodschap is helder: *flex is here to stay* en zal een vaste pijler vormen onder de inrichting en werking van het energiesysteem van de toekomst.

## Buitenlandse voorbeelden

In het Verenigd Koninkrijk zijn al belangrijke stappen gezet op het gebied van flexibiliteit. Er bestaat een marktplaats waarop flexibiliteit wordt verhandeld tussen marktpartijen en netbeheerders. Dit model wordt regelmatig aangehaald als voorbeeld voor Nederland en laat zien hoe flexibiliteit kan worden geïntegreerd in een werkend marktsysteem, waarin vraag en aanbod actief op elkaar worden afgestemd.

Voor bedrijven ligt hier een duidelijke opgave én kans. Inspelen op flexibiliteit is niet langer slechts een noodmaatregel om achter de meter oplossingen te vinden, maar ontwikkelt zich steeds vaker tot een bron van innovatie. Bedrijven werken bijvoorbeeld samen in groepsverband om hun energiegebruik te optimaliseren. Door slimmer gebruik te maken van de beschikbare aansluiting kunnen zij niet alleen efficiënter opereren, maar ook energiekosten verlagen. Denk aan het verschuiven van verbruik naar goedkopere momenten of het verminderen van afhankelijkheid van volatiele energieprijzen.

Tot slot is zowel beleid als markt volop in beweging. De kosten van batterijen en duurzame opwek dalen al jaren structureel, waardoor nieuwe oplossingen voor slimme sturing en energiemanagement versneld beschikbaar komen. Tegelijkertijd neemt de volatilititeit van fossiele brandstofprijzen toe, mede onder invloed van geopolitieke ontwikkelingen. Op beleidsvlak zien we eveneens belangrijke voortgang, zoals de invoering van tijdsafhankelijke nettarieven, de ontwikkeling van flexcontracten en alternatieve transportrechten, en subsidiemogelijkheden zoals de flex-e regeling. Al deze ontwikkelingen versterken elkaar en dragen bij aan een energiesysteem waarin flexibiliteit een steeds centralere rol inneemt.

Berenschot ondersteunt ondernemers rond het flexibiliseren van hun energieverbruik, onder meer bij het uitvoeren van een flexibiliteitsscan door ons transitieondersteuningspunt elektrificatie industrie (TOP EI) of bij het implementeren van flexibele contracten.

<sup>1</sup> 2025 IBO Bekostiging Elektriciteitsinfrastructuur.



**Anna Meijering**  
Managing consultant

Binnen de adviesgroep Energie en Leefomgeving werkt Anna aan complexe vraagstukken in de energietransitie. Zij heeft brede ervaring met systeemanalyses, nettariefvraagstukken en beleidsverkenningen op het snijvlak van energie, infrastructuur en governance. De focus ligt daarbij op de inrichting en werking van het energiesysteem, de interactie tussen beleid en systeemimpact (onder andere bij netcongestie en verduurzaming), en het ontwikkelen en doorrekenen van keuzes met grote maatschappelijke consequenties.

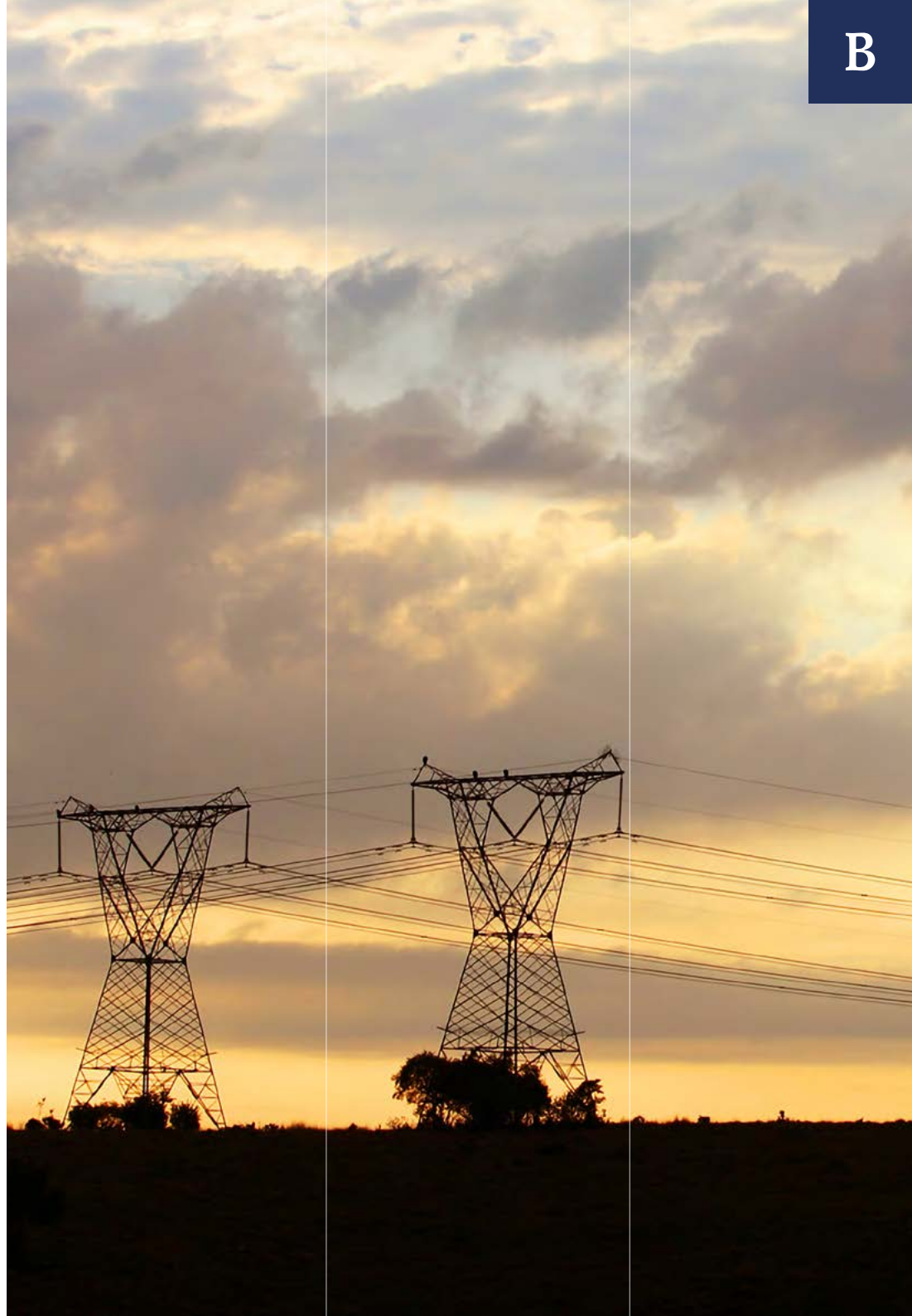
[a.meijering@berenschot.nl](mailto:a.meijering@berenschot.nl)  
06 251 87 085



**Thijs Verboon**  
Managing consultant

Thijs houdt zich binnen de adviesgroep Energie en Leefomgeving bezig met techno-economische vraagstukken rond de energietransitie. De focus ligt daarbij op de vormgeving van het (regionale) energiesysteem, rolbepaling van (nieuwe) energiedragers in het energiesysteem, en de ontwikkeling van (nieuwe) energiemarkten.

[t.verboon@berenschot.nl](mailto:t.verboon@berenschot.nl)  
06 113 67 153





## HOOFDSTUK 2

# Netcongestie vraagt om bouwen én innoveren

Door **Obbe Verheul** en **Galil Al-Haj**

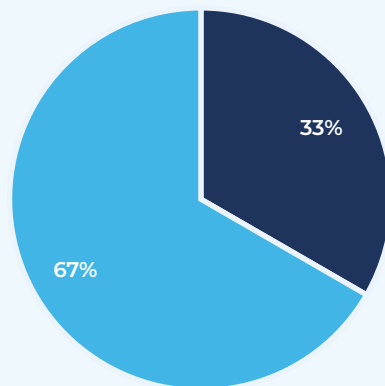
Netcongestie is allang geen technisch knelpunt meer aan de rand van de energietransitie. Voor een groeiend aantal organisaties raakt het direct aan hun verdienvermogen. Bedrijven die willen investeren, elektrificeren of opschalen, lopen vast omdat de benodigde ruimte op het elektriciteitsnet ontbreekt. Daarmee is netcongestie in korte tijd uitgegroeid tot een strategisch vraagstuk van de eerste orde, niet alleen in de Energie & Utilities-sector, maar in vrijwel het hele Nederlandse bedrijfsleven.

In dit hoofdstuk gebruiken wij de term innovatie als verzamelbegrip voor zowel research & development (R&D) als de praktische toepassing daarvan. Oftewel het volledige traject van onderzoek, experiment en validatie tot en met implementatie en opschaling.

Het Strategie Trendsonderzoek bevestigt dit beeld: bij organisaties waarvoor netcongestie een relevant vraagstuk is, ondervindt circa twee derde daadwerkelijk hinder. Die impact is allesbehalve abstract. Regelmatig spreken wij organisaties die rendabele activiteiten niet kunnen uitbreiden, simpelweg omdat het elektriciteitsnet geen ruimte biedt. Netcongestie raakt daarmee niet alleen individuele investeringsbeslissingen, maar ook het bredere verdienvermogen van Nederland. Juist in een periode waarin economische veiligheid en strategische autonomie hoger op de politieke agenda staan, is dat een fundamenteel probleem.

#### Heeft netcongestie impact op de bedrijfsvoering?

■ Geen impact  
■ Wel impact



Figuur 2. Twee derde van de organisaties ondervindt hinder door netcongestie

Over de ernst van het probleem bestaat inmiddels nauwelijks discussie. Over de route naar een oplossing des te meer. Netbeheerders hebben vanzelfsprekend veel invloed op de manier waarop netcongestie wordt aangepakt, maar over welke maatregelen het meest effectief, efficiënt en tijdig zijn, lopen de opvattingen uiteen. Die verschillen zijn verklaarbaar:

wie netcongestie wil aanpakken, moet voortdurend kiezen tussen snelheid, doelmatigheid en houdbaarheid. Juist in die afweging zit de spanning van het huidige debat.

### Het oplossen van netcongestie vraagt snelheid en scherpe keuzes

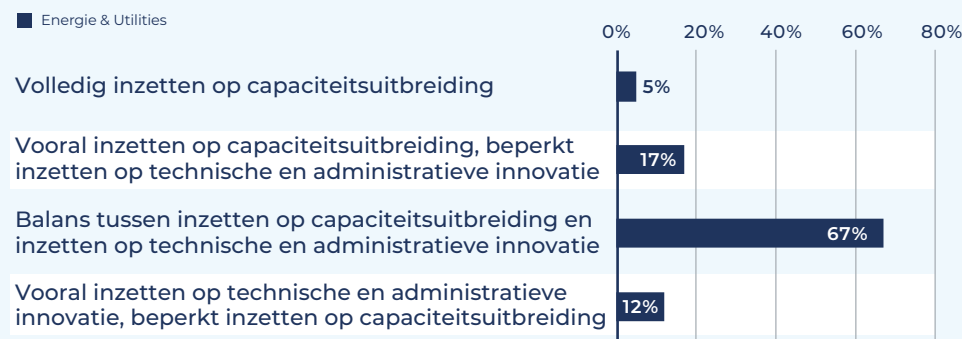
Die spanning is logisch. De aanpak van netcongestie vraagt namelijk om ingrepen die groot, kostbaar en moeilijk terug te draaien zijn, terwijl ze worden gedaan in een energiesysteem dat nog volop in ontwikkeling is. De afgelopen twintig jaar veranderde dat systeem sneller en grilliger dan veel partijen hadden voorzien. Elektrificatie versnelde, zon en wind groeiden hard, terwijl lange tijd onduidelijk bleef welke rol alternatieven als waterstof en warmte uiteindelijk zouden spelen. Netbeheerders staan daardoor voor investeringsbeslissingen waarvan de effecten pas over jaren zichtbaar worden, terwijl de randvoorwaarden onderweg blijven verschuiven.

Tegelijk is de totale opgave enorm. Volgens Netbeheer Nederland zijn tot 2050 meer dan 100.000 kilometer extra kabels, ruim 50.000 extra wijkstations en honderden hoog- en middenspanningsstations nodig.<sup>2</sup> Bouwen is dus geen keuze maar noodzaak. Wie netcongestie wil aanpakken, kan niet om forse netuitbreiding heen.

<sup>2</sup> Netbeheer Nederland. (2025). Commissiedebat netcongestie en energie-infrastructuur; Rijksoverheid. (2025). Kabinet en netbeheerders werken aan ruim 100 maatregelen tegen vol stroomnet.

De omvang van de opgave leidt tot de logische reflex om congestie vooral met netuitbreiding op te lossen. Toch is verzwaring niet in alle gevallen vanzelfsprekend de meest doelmatige route. Netten worden immers gebouwd op pieken, terwijl nog onzeker is hoe het energiesysteem zich de komende jaren ontwikkelt in termen van vraag, opwek, flexibiliteit en alternatieven. Met als risico dat veel geld, ruimte en uitvoeringscapaciteit – die juist nu schaars zijn – worden vastgelegd in oplossingen die buiten piekmomenten beperkt worden benut of later minder goed aansluiten op het uiteindelijke systeem. Juist daarom moet de discussie niet alleen gaan over hoeveel er moet worden bijgebouwd, maar ook over de vraag waar verzwaring onvermijdelijk is en waar andere maatregelen sneller, slimmer of doelmatiger uitkomst bieden.<sup>3</sup>

### Waar ziet u de grootste potentie om netcongestie op te lossen?



Figuur 3. 67% van de organisaties zet in op capaciteitsuitbreiding en innovatie om netcongestie op te lossen

### Innovatie niet langer een discussiepunt

Bij die vraag naar andere maatregelen komt innovatie nadrukkelijk in beeld, zo blijkt uit het Strategie Trendsonderzoek binnen Energie & Utilities. Lange tijd werd de aanpak van netcongestie voorgesteld als een keuze tussen twee richtingen: bouwen en verzwaren aan de ene kant, slimmer benutten, flexibiliteit organiseren en lokaal sturen aan de andere.

Ons onderzoek laat zien dat die tegenstelling inmiddels niet meer past bij de praktijk. Slechts een kleine minderheid van de organisaties (5%) beschouwt volledige capaciteitsuitbreiding als dominante route. De grote meerderheid (96%) ziet innovatie in meer of mindere mate als onderdeel van de oplossing, waarbij 67% expliciet kiest voor een combinatie van beide.

Met andere woorden: innovatie staat niet langer naast de bouwopgave, maar maakt er deel van uit. De vraag is dan ook niet óf innovatie nodig is, maar hoe organisaties die innovatie zo kunnen inrichten dat deze daadwerkelijk bijdraagt aan het verlichten van congestie en niet blijft steken in pilots en losse initiatieven.

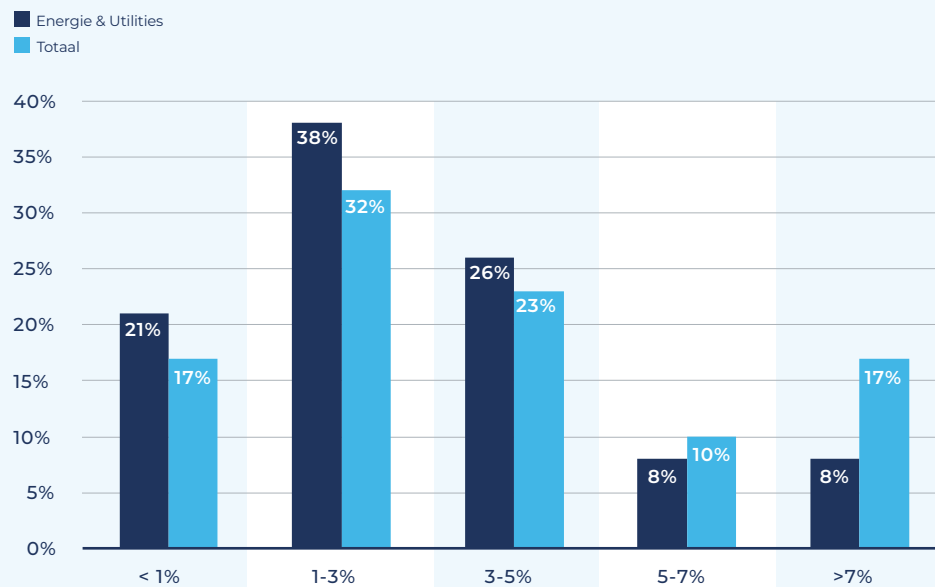
### Strategische verankering bepaalt impact

In onze praktijk en in het Strategie Trendsonderzoek zien wij juist hier een onderscheid tussen organisaties die versnellen en organisaties die blijven hangen. Zo investeren organisaties binnen de Energie & Utilities relatief vaak in de bandbreedte van 1-3% van de omzet aan innovatie, maar zijn zij minder vertegenwoordigd in hogere investeringscategorieën.

3 TNO. (2024). Transitie naar een flexibel energienet om netcongestie te verminderen.

Innovatie ontbreekt dus niet, wel is de aanpak vaak voorzichtig en gefragmenteerd ingericht. In een asset-intensieve en gereguleerde sector is die voorzichtigheid begrijpelijk, maar wordt deze problematisch wanneer innovatie onvoldoende is verbonden met de kern van de organisatie.

### Hoeveel procent van uw jaaromzet investeert u in innovatie?



Figuur 4. Organisaties binnen de Energie & Utilities zijn minder vertegenwoordigd in hogere investeringscategorieën.

Innovatie krijgt echter pas tractie wanneer deze expliciet wordt gekoppeld aan de strategische keuzes van de organisatie en wanneer organisaties werken met beperkt afgebakende focusgebieden die direct voortkomen uit hun rol in het energiesysteem. Denk aan het slimmer benutten van bestaande netcapaciteit, het verkorten van doorlooptijden of het organiseren van lokale congestie mitigatie.

Die strategische verankering vraagt ook om expliciet eigenaarschap aan de top. In organisaties waar innovatie daadwerkelijk bijdraagt aan het oplossen van netcongestie, nemen bestuur en directie verantwoordelijkheid voor prioritering en samenhang. Niet door innovaties inhoudelijk te sturen, maar door heldere kaders te stellen en consequent te sturen op portfolio en keuzes. Dat maakt innovatie minder vrijblijvend en vergroot de kans op toepassing. Innovatie wordt dan niet breed, maar doelgericht georganiseerd, met dezelfde discipline die bij infrastructuurinvesteringen vanzelfsprekend is.

### Inrichting centraal of decentraal is een continuüm

De inrichting van innovatie wordt vaak teruggebracht tot de vraag *centraal of decentraal*.<sup>4</sup> Dat is te simplistisch. In de praktijk werken vrijwel alle organisaties met een hybride inrichting, zonder vast model. De mate waarin R&D- en innovatieactiviteiten centraal of decentraal worden belegd, vormt een continuüm met verschillende tussenvormen.

Waar een activiteit op dat continuüm wordt gepositioneerd, hangt af van gerichte afwegingen: de behoefte aan standaardisatie, de specialisatiegraad van kennis, de impact op prestaties van afdelingen en de noodzaak tot afstemming met andere onderdelen. Op basis daarvan worden sommige activiteiten bewust centraler georganiseerd, terwijl andere juist dicht bij de business of operatie worden belegd, zonder dat het hybride karakter verdwijnt.

Effectieve organisaties onderscheiden zich doordat zij niet één optimale vorm kiezen, maar bewust differentiëren binnen hun hybride inrichting.

<sup>4</sup> Met centraal bedoelen wij een inrichting waarin R&D en innovatiecapaciteit is geconcentreerd in één team of divisie. Met decentraal bedoelen wij een inrichting waarin alle teams en bedrijfsonderdelen eigen innovatie en R&D-resources hebben.

Zij combineren centrale regie op richting, kaders en samenhang met decentrale slagkracht waar snelheid, praktijkkennis en adoptie doorslaggevend zijn. Daarmee wordt de inrichting van innovatie geen statisch organisatiemodel, maar een bestuurbaar schaalvraagstuk, waarin per type activiteit expliciet wordt gekozen voor meer of minder centralisatie.

### Balans tussen push en pull essentieel

Binnen het continuüm van centrale en decentrale inrichting is de balans tussen technology push en technology pull cruciaal. Push is noodzakelijk bij fundamentele systeemveranderingen: bestaande afdelingen zijn ingericht om het huidige systeem te optimaliseren, niet om het te vervangen. Wie vernieuwing volledig vanuit de lijn organiseert, versterkt onvermijdelijk het bestaande: bouwen, bouwen, bouwen. Bij een verschuivend netbeheermodel is push daarom geen nice-to-have maar een kerntaak.

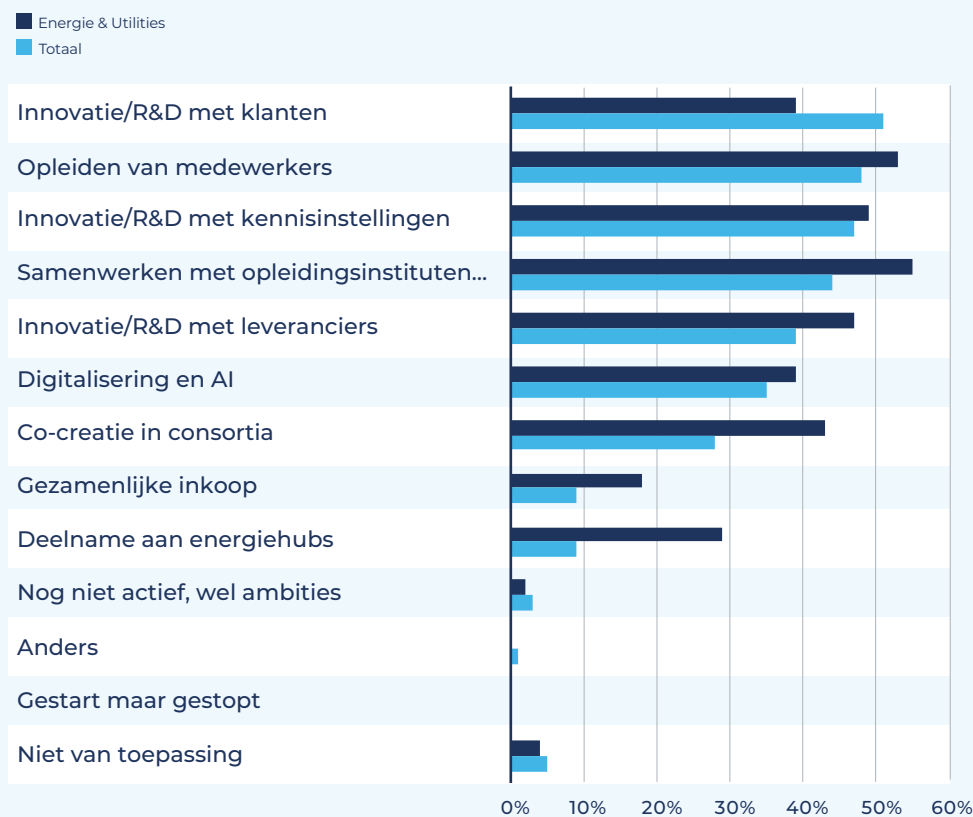
Pull is eveneens onmisbaar om ervoor te zorgen dat innovaties aansluiten op echte knelpunten in netbeheer, engineering en uitvoering. Zonder pull ontstaan technisch sterke oplossingen die niet landen in processen, standaarden of operatie. Puur pull-gedreven werken levert daarentegen vooral kortetermijnverbeteringen op en leidt niet tot structurele vernieuwing.

Succesvolle organisaties ontwerpen hun inrichting expliciet rond het verbinden van push en pull. Dat betekent: push niet volledig in de lijn beleggen, maar ook niet los ervan organiseren. En die verbinding borgen door vroege betrokkenheid van operatie, vaste overdrachtsmomenten en expliciete bestuurlijke keuzes over wanneer innovaties buiten de lijn mogen rijpen en wanneer zij moeten landen. Zo groeien push en pull uit tot een bewust sturingsprincipe.

### Samenwerking is onmisbare randvoorwaarde

Ook op het vlak van samenwerking zien wij een structureel patroon. Organisaties in Energie & Utilities zijn bovengemiddeld actief in ecosystemen ten opzichte van de andere organisaties, en werken meer samen met leveranciers, kennisinstellingen en in consortia en energiehubs. Dat is een directe consequentie van de aard van het probleem: congestie laat zich niet oplossen binnen de grenzen van één organisatie.

#### Organisatie actief in ecosystemen en netwerken



Figuur 5. Organisaties in Energie & Utilities zijn bovengemiddeld actief in ecosystemen

Samenwerking versnelt innovatie om drie redenen:

1. Risico's en investeringen worden gedeeld.
2. Leerprocessen verlopen sneller.
3. De kans op brede adoptie neemt toe.

Daarbij worden open source, gedeelde standaarden en gezamenlijke pilots steeds vaker strategisch ingezet, omdat ze interoperabiliteit en opschaling mogelijk maken in een systeem dat per definitie collectief is. Internationale samenwerking past in datzelfde beeld: niet om oplossingen te kopiëren, maar om leercurves te verkorten en sneller verkeerde paden te herkennen.

De conclusie is dan ook dat organisaties in Energie & Utilities innovatie fundamenteel anders moeten organiseren. Samenvattend ligt de sleutel in innovatie die:

- strategisch verankerd is
- discipline kent in keuzes en portfolio
- bewust is ingericht langs een continuüm van centraal en decentraal
- push en pull actief verbindt
- adoptie net zo serieus neemt als ontwikkeling.

Netcongestie vraagt om innovatie met dezelfde volwassenheid als infrastructuurinvesteringen. Pas wanneer innovatie die positie krijgt, kan zij het verschil maken tussen tijdelijke verlichting en structurele ruimte op het net.



**Obbe Verheul**  
Senior managing consultant

Obbe ondersteunt al bijna twintig jaar organisaties bij strategievorming en prestatieverbetering, met een sterke focus op de energie- en utiliteitssector. Daarnaast is hij actief in diverse andere sectoren.

[o.verheul@berenschot.nl](mailto:o.verheul@berenschot.nl)

06 319 90 688



**Galil Al-Haj**  
Consultant

Galil helpt organisaties bij het vormgeven en realiseren van strategie. Hij ondersteunt private en semipublieke organisaties bij complexe veranderopgaven, marktonderzoek en het realiseren van concrete verbeteringen in processen en prestaties.

[g.alhaj@berenschot.nl](mailto:g.alhaj@berenschot.nl)

06 257 22 572





### HOOFDSTUK 3

# Ontwikkelen van leiderschap is strategische noodzaak

Door **Jochem Poelman**

In de resultaten van het Strategie Trendsonderzoek 2026 noemt de helft van organisaties in de sector Energie & Utilities leiderschapsontwikkeling als reden voor het slagen van transformaties. Met name de ontwikkeling van het middenkader verdient extra aandacht volgens respondenten.

En dat is niet zo vreemd, want de Energie & Utilities-sector bevindt zich midden in een ongekende transformatie. Waar de sector decennialang werd gekenmerkt door stabiliteit, voorspelbaarheid en lange investeringscycli, is nu dynamiek de norm. De energietransitie, gedreven door klimaatdoelen, technologische innovatie en maatschappelijke druk, vraagt organisaties om sneller te schakelen, slimmer samen te werken en continu te innoveren. Tegelijkertijd zijn de uitdagingen complex:

- Decentralisatie van energieopwekking (zoals zonne- en windenergie).
- Digitalisering en smart grids.
- Strengere wetgeving en compliance.
- Krapte op de arbeidsmarkt en verlies van vaktechnische kennis.
- Veranderende klantverwachtingen door verduurzaming en keuzevrijheid.

In deze context is het ontwikkelen van leiderschap geen ‘nice-to-have’, maar een strategische noodzaak. Organisaties merken dat klassieke, hiërarchische aansturing niet langer werkt. Leiders moeten kunnen omgaan met ambiguïteit, stakeholders meenemen in verandering en teams motiveren in een markt waar zekerheid niet meer vanzelfsprekend is.

Deze trend is niet alleen zichtbaar in grote netwerkbedrijven en energieleveranciers, maar ook bij waterbedrijven, afvalverwerkers en regionale energiecoöperaties. De behoefte aan wendbare, inspirerende en toekomstgerichte leiders is sectorbreed.

## Wendbaar, verbindend en waardegedreven

Leiderschap in de Energie & Utilities-sector vraagt dan ook om een specifiek signatuur en profiel. Een moderne leider in deze sector is niet alleen een expert in business en technologie, maar ook een gids in verandering die kan managen in onzekerheid. Een passende leiderschapsvisie in deze sector rust op vier pijlers:

### 1. **Wendbaarheid als kerncompetentie**

De energiemarkt verandert snel: nieuwe regelgeving, innovaties zoals batterijopslag, en nieuwe spelers dwingen organisaties tot continu bijsturen. Wendbaarheid en adaptief vermogen betekenen dat leiders kunnen omgaan met onzekerheid, experimenteren stimuleren en beslissingen durven nemen op basis van beperkte informatie.

### 2. **Mensgericht en verbindend**

Medewerkers ervaren hoge werkdruk, de noodzaak tot het leren van nieuwe vaardigheden en tonen soms weerstand tegen verandering. Een verbindende leider ziet medewerkers als bron van innovatie, communiceert helder over de koers en betreft teams actief bij oplossingen. Inclusief leiderschap wordt cruciaal in een sector die veel verschillende disciplines samenbrengt.

### 3. **Waardegedreven en duurzaam**

De sector heeft te maken met uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken. Leiders moeten balanceren tussen economische haalbaarheid en duurzaamheid. Sterke leiders verankeren maatschappelijke waarden zoals klimaat, betrouwbaarheid en betaalbaarheid in strategische keuzes en tonen voorbeeldgedrag.

### 4. **Technologisch vooruitkijkend**

Digitalisering speelt de komende jaren een sleutelrol in leiderschap: dataplatformen, AI-gestuurde voorspellingen en automatisering van assets. Leiders hoeven niet alles te kunnen, maar moeten de technologie begrijpen en de IT-strategie weten te vertalen naar impact op mensen én processen.

## Concrete uitdagingen voor leiders

Wat betekent dit vervolgens voor de agenda van leidinggevendenden? Welke concrete uitdagingen liggen op hun bordje? Met stip op 1 is dit nog steeds het omgaan met krapte op de arbeidsmarkt. Het aantrekken én behouden van technisch talent blijft een uitdaging. Leiders moeten investeren in continu leren, hybride werken en aantrekkelijk werkgeverschap.

Daarnaast zijn zij de hefboom voor het realiseren van transitie, terwijl de druk van de uitvoering blijft. Dit zorgt voor een spagaat: de dagelijkse operatie moet doorgaan, terwijl tegelijkertijd grote transformatieprogramma's moeten worden uitgevoerd. Leiders moeten dus prioriteren, focus aanbrengen en verandervermogen opbouwen binnen teams.

Ondertussen is het stakeholdermanagement ook steeds complexer geworden. Overheden, toezichthouders, burgers, leveranciers, ketenpartners en energiecoöperaties hebben allemaal een rol. In deze samenwerking komen uiteenlopende perspectieven samen: van technische haalbaarheid tot maatschappelijke impact. Leiders moeten bruggen slaan en draagvlak creëren in een speelveld waar belangen soms botsen. Daarvoor dienen zij actief ruimte te maken voor dialoog en verschillende stemmen serieus te wegen, juist wanneer perspectieven en belangen schuren.

Tegelijkertijd vraagt digitalisering om nieuw denken. Bijvoorbeeld de implementatie van slimme meters, digital twins, predictive maintenance en datagedreven operatie vereist leiderschap dat verandering faciliteert en technologische innovatie stimuleert. Verder blijven veiligheid, betrouwbaarheid en compliance randvoorwaardelijk. Ondanks alle veranderingen blijft de maatschappelijke verantwoordelijkheid groot. Leidinggevendenden moeten navigeren tussen risico's en innovatie, zonder de betrouwbaarheid van de dienstverlening uit het oog te verliezen.

## Leiderschap als sleutel voor succesvolle transformatie

De kwaliteit van leiderschap en dus ook het ontwikkelvermogen van leiders is cruciaal. De impact van leidinggevendenden op organisaties was altijd al groot, maar nu manifesteert deze zich op meerdere niveaus:

- Organisaties met inspirerend leiderschap waarbij een cultuur van foutentolerantie en leren wordt gestimuleerd, brengen innovaties sneller naar de markt: van laadpleinen tot warmtenetten en waterstofprojecten. Teams durven te experimenteren en fouten te zien als leermogelijkheden.
- Hogere medewerkerstevredenheid en betere retentie: een mensgerichte leiderschapsstijl zorgt dat medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen. Dit is essentieel in een sector waar vergrijzing en schaarste groot zijn. Ook het managen van verschillende generaties op de werkvloer en hun onderlinge samenwerking speelt hierbij een rol.
- Betere strategische afstemming: sterk leiderschap leidt tot een duidelijke koers, heldere prioriteiten en een betere verbinding tussen directie, managementlagen en operatie. In complexe transitie voorkomt dit vertraging en ruis.
- Meer wendbaarheid in de uitvoering: organisaties met doorontwikkelde leiders reageren sneller op externe prikkels zoals wetgeving of veranderingen in de energiemarkt. Zij kunnen hun projectportfolio, operatie en investeringen sneller aanpassen.
- Maatschappelijke legitimiteit: in een samenleving die kritischer en soms ook scherper oordeelt, vergroten duurzame keuzes en transparante communicatie het vertrouwen bij klanten, burgers en toezichthouders.

## Hoe organisaties leiderschap kunnen ontwikkelen

Het effectief ontwikkelen van leiders vereist allereerst het ontwerpen en uitvoeren van strategische leiderschapsprogramma's. In deze gerichte meerjarige programma's leren leiders over wendbaar organiseren, verandermanagement, ketensamenwerking, digitale transformatie en persoonlijk leiderschap. Het belangrijkste is maatwerk dat aansluit bij de sectorcontext.

Daarnaast is het zaak het leren van leiders te koppelen aan strategische projecten. Dus niet alleen trainen, maar ook toepassen. Leiders ontwikkelen zich het snelst wanneer ze verantwoordelijk zijn voor transitie zoals de uitrol van smart grids, invoering van datagedreven planning, integratie van duurzame opwek of fusie- en reorganisatietrajecten.

Ook het bewust sturen op cultuur en gedrag, of beter gezegd, een andere manier van werken, helpt. Een open feedbackcultuur, psychologische veiligheid en ruimte voor innovatie zijn noodzakelijke voorwaarden voor passend leiderschap. Persoonlijke begeleiding helpt leiders bij het ontwikkelen van zelfreflectie, communicatievaardigheden en veerkracht.

Een ander krachtig instrument is en blijft zorgvuldige selectie aan de poort en benoeming van leidinggevend. Selectie, promotie en beoordeling moeten reflecteren welke leiderschapsgedragingen belangrijk zijn voor de energietransitie; niet alleen technische of financiële prestaties of verantwoordelijkheidsgevoel en loyaliteit aan de organisatie. In de praktijk gebeurt dit nog steeds onvoldoende en HR moet hier ook hun rol pakken.

## Leiders als versnellers van de energietransitie

Als organisaties in de Energie & Utilities-sector leiderschap centraal stellen, ontstaat een aantrekkelijk toekomstbeeld:

- **Versnelde verduurzaming:** gedreven door leiders die visie combineren met daadkracht en organisaties sneller richting CO<sub>2</sub>-reductie en duurzame energievoorziening helpen.
- **Het realiseren van een slimme en digitale infrastructuur:** door technologische kansen te omarmen en te bouwen aan een robuust en toekomstbestendig systeem.
- **Gemotiveerde medewerkers:** een cultuur van vertrouwen, samenwerking en groei trekt talent aan en versterkt vakmanschap.
- **Betrouwbare en betaalbare energievoorziening:** door wendbaar te sturen op veranderingen blijft continuïteit gewaarborgd, ook bij toenemende complexiteit.
- **Sterke maatschappelijke positie:** organisaties worden zichtbaar als betrouwbare partners in de energietransitie, dicht bij de leefwereld van burgers en bedrijven.

Het wenkend perspectief is dat leiders niet alleen hun organisatie transformeren, maar ook een cruciale rol spelen in de bredere maatschappelijke opgave. In een wereld waar energievoorziening de ruggengraat vormt van de economie en het dagelijks leven, bepaalt leiderschap het tempo, de kwaliteit en de impact van de transitie.



**Jochem Poelman**  
Senior managing consultant

Jochem adviseert organisaties op het gebied van organisatieverandering, leiderschapontwikkeling en teamontwikkeling. Daarbij vervult hij diverse rollen, waaronder die van adviseur, (executive) assessmentpsycholoog, coach, teamcoach, procesbegeleider en sparringpartner. Jochem heeft ruime advieservaring in meerdere sectoren binnen het bedrijfsleven, waaronder Energie & Utilities.

[j.poelman@berenschot.nl](mailto:j.poelman@berenschot.nl)  
06 553 64 850





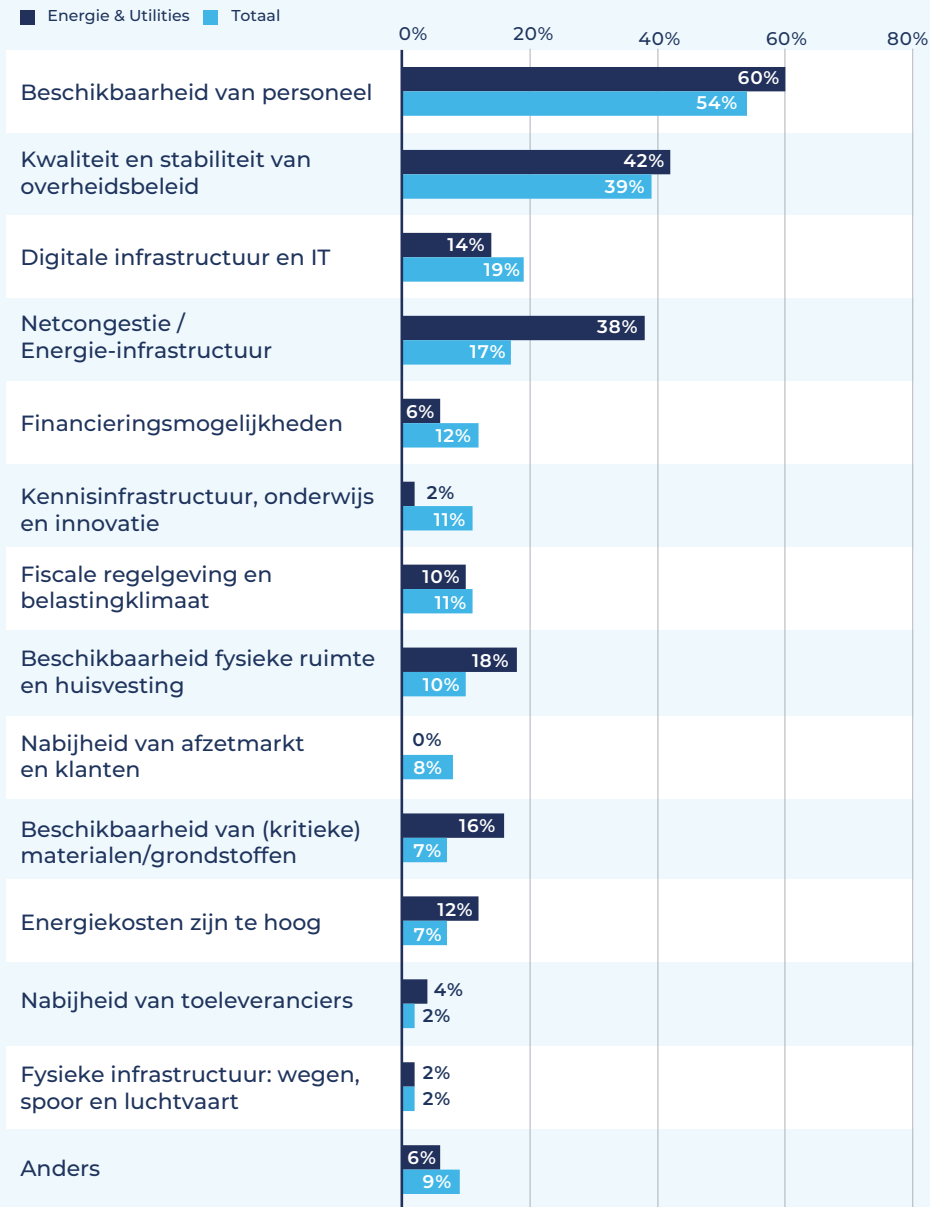
## HOOFDSTUK 4

# Bewust sturen op skills versnelt de energietransitie

Door **Francel Vos** en **Arthur Claassen**

Jaar op jaar komt in het Strategie Trendsrapport naar voren dat de beschikbaarheid van personeel voor veel bedrijven de grootste belemmering is bij de uiteindelijke realisatie van strategische doelen. Toch wordt er tijdens de strategievorming weinig tijd besteed aan de mogelijke impact van de gekozen koers op de noodzakelijke kwaliteiten en beleving van medewerkers en de talentrisico's. Het goed in kaart brengen van het gat tussen de huidige en toekomstige skills-set, maakt inzichtelijk wat haalbaar is. Een helder programma ondersteund met goede tooling en begeleiding, helpt medewerkers vervolgens strategische doelstellingen ook echt waar te maken.

## Grootste obstakels bij realiseren van doelen



Figuur 6. Grootste obstakels bij realiseren van doelen

Veel organisaties staan voor grote maatschappelijke opgaven en transities: in de bouw, energie, zorg en veiligheid, maar ook door de impact van digitalisering en AI op het dagelijks werk. De strategische doelstellingen die hieruit voortvloeien, zijn vaak ambitieus. De druk is hoog en de noodzakelijke veranderingen in de manieren van werken zijn vaak groot.

## Grote transities en opgaves

Daar heb je mensen voor nodig en moet je mensen in meenemen



Figuur 7. Grote transities en opgaves: daar heb je mensen voor nodig en moet je mensen in meenemen

Tegelijkertijd blijft de arbeidsmarkt krap. Vacatures staan lang open en reacties blijven uit. Organisaties zullen dus moeten roeien met de riemen die ze hebben: kritisch kijken naar wat ze zelf doen, wat ze uitbesteden en wat ze samen oppakken. En vooral: slimmer omgaan met het talent dat wél beschikbaar is.

Daarbij verschuift de behoefte aan kwalificaties. Nieuwe technologieën laten sommige werkzaamheden verdwijnen, maar creëren tegelijk een groeiende vraag naar nieuwe kennis en vaardigheden. Zeker op het gebied van digitalisering en AI neemt de vraag sneller toe dan het aanbod. De centrale vraag wordt dan: hoe beweeg je als organisatie wendbaar mee met deze ontwikkelingen, terwijl geschikt personeel schaars is?

## Bewuster kijken naar impact op mensen

Veranderingen en transities raken niet alleen de strategie, maar ook de kwaliteiten, behoeften en beleving van medewerkers. Zeker in een krappe arbeidsmarkt zijn mensen niet zomaar te vervangen. Het wordt steeds belangrijker om ze vast en betrokken te houden en stap voor stap mee te nemen in de noodzakelijke verandering.

Dat vraagt om een bewuste analyse van de:

- benodigde skills voor de nieuwe koers
- aanwezige vaardigheden in de organisatie
- skill gaps die ontstaan
- risico's op overbelasting, vertrek of uitval.

Deze inzichten moeten al bij het bepalen van de strategische richting worden meegenomen. Alleen dan zijn realistische keuzes te maken én is het mogelijk tijdig te investeren in ontwikkeling, mobiliteit of gerichte werving.

## Harde én zachte skills

Wij definiëren skills als het geheel van harde en zachte skills: de kennis, vaardigheden en gedragscompetenties die iemand inzet om werkzaamheden uit te voeren. In onze dagelijkse praktijk hebben wij dat vertaald in een vaste set rollen en competenties. Die zijn uitgewerkt op verschillende niveaus en kunnen worden gekoppeld aan verschillende functies en medewerkers.

## De norm: verschuiving naar skills

Onze definitie: Kennis, Vaardigheden en Gedragscompetenties



Figuur 8. Nieuwe technologieën creëren vraag naar nieuwe kennis en vaardigheden

## Skills als strategische stuurvariabele

Organisaties formuleren scherpe ambities rond groei, digitalisering en innovatie. Maar vaak worden de vaardigheden die nodig zijn om die ambities te realiseren, niet expliciet gemaakt.

Stel dat een organisatie inzet op digitalisering, snellere innovatie of meer datagedreven werken. Dan is de vraag niet ‘welke functies hebben we nodig?’, maar ‘welke skills binnen de functies of de organisatie in zijn geheel zijn cruciaal om dit waar te maken?’. Denk aan data-analyse, verandercultuur, stakeholdermanagement, digitale vaardigheden of procesoptimalisatie.

Vervolgens kan dan een koppeling worden gemaakt tussen strategie en huidige capaciteit:

- Welke skills zijn al aanwezig?
- Waar zitten hiaten (skill gaps)?
- Zijn cruciale vaardigheden te veel geconcentreerd bij enkele mensen?
- Welke skills worden onderbenut?

Daarna volgt een kritische analyse:

- Hoe groot is de gap en is deze overbrugbaar?
- Wat is ontwikkelbaar en binnen welke termijn?
- Waar moet de organisatie gericht werven?
- Welke prioriteiten zijn realistisch gegeven de beschikbare skills?

Het kan betekenen dat een organisatie haar strategie moet bijstellen omdat de benodigde vaardigheden niet tijdig beschikbaar zijn. En juist dát inzicht maakt skills zo’n belangrijke strategische stuurvariabele.

### Voorbeeld: uitbreiding van het hoogspanningsnetwerk

Verdere elektrificatie vraagt om snelle uitbreiding van het hoogspanningsnet. Bij de uiteindelijke realisatie vormt de beschikbaarheid van zeer gespecialiseerde en ervaren experts met zeer specifieke kwalificaties een cruciale rol. Geen mensen betekent vertraging in de uitbreiding. Hoe is dan de beschikbare groep medewerkers snel te vergroten?

- Zijn de nieuwe vaardigheden ontwikkelbaar bij de huidige populatie?
- Hoe realistisch is het dat een minder vakman deze stap snel kan maken?
- Wat vraagt dat in begeleiding, opleiding en tijd?
- En hoe is te meten en te monitoren of deze ontwikkeling daadwerkelijk plaatsvindt?

Technische kennis of certificeringen zijn vaak nog relatief goed aan te leren. Complexer wordt het wanneer de rol meer analytisch vermogen, systeemdenken en kwaliteitsverantwoordelijkheid vraagt. Dat type competenties zijn minder eenvoudig ontwikkelbaar, wat kan leiden tot grotere risico’s. Met dit soort analyses ontstaat concreet zicht op:

- de ontwikkelbaarheid van de huidige medewerkers
- de benodigde investeringen in tijd en begeleiding
- de risico’s op uitval of mismatch
- de haalbaarheid van de strategische koers

Soms leidt dat tot een confronterende conclusie: de organisatie wil wel heel snel, maar met de huidige capabilities is dit niet realistisch. Dan resteert bijsturen of alternatieven zoeken. Of toch ervoor gaan: dit wordt een grote stap, voor sommigen spannend of uitdagend, maar het is noodzakelijk. En als organisatie gericht investeren om de mensen hierin mee te nemen.



"Skills zijn kritisch en op orde?"

"Wat is de impact van (mogelijk) vertrek of verzuim?"

"Is wekelijks tevreden over teamdynamiek?"

"Krijgt goede feedback en ontwikkelt snel?"

AFAS software Workday SAP SuccessFactors

**B**

**Skills**  
Heldere verwachtingen

**Talentrisico's**  
Impact verloop of verzuim

**Tevredenheid**  
MTO en pulse surveys

**Performance**  
Objectieve evaluaties

**Managementinformatie en interventies**

Managementinformatie en interventies



## Van strategie naar realisatie

De strategische keuzes vragen om een gerichte vertaling naar hr-beleid en uitvoering. Als duidelijk is welke skills cruciaal zijn en waar de gaps zitten, moet dit zichtbaar terugkomen in hoe een organisatie plant, ontwikkelt en werft. Strategische personeelsplanning verschuift dan van sturen op aantallen en functies naar sturen op beschikbaarheid van kritieke vaardigheden binnen de functie of de organisatie in zijn geheel. Leer- en ontwikkelprogramma's worden gekoppeld aan de prioritaire transitie, recruitment richt zich nadrukkelijker op potentieel en leervermogen, en interne mobiliteit wordt actief ingezet om schaarse expertise daar te benutten waar de impact het grootst is.

Ondersteunende tooling maakt dit concreet en bestuurbaar. Denk aan een helder skillsframework, inzicht in aanwezige en ontbrekende vaardigheden via dashboards, en instrumenten om de ontwikkelvoortgang en inzetbaarheid te monitoren. Door dit te combineren met zicht op capaciteit, werkdruk en verlooprisico, wordt het mogelijk om tijdig bij te sturen en transitie beheerst te realiseren.

In een krappe arbeidsmarkt is de eigen strategie niet simpelweg 'bij elkaar te werven'. En bij impactvolle transitie kunnen organisaties zich niet veroorloven om te veronderstellen dat de juiste expertise vanzelf aanwezig is. Wie zijn strategie daadwerkelijk wil realiseren, moet bij transformaties expliciet sturen op skills: zichtbaar maken wat er is, ontwikkelen wat nodig is en bewust kiezen waar de organisatie haar schaarse capaciteit inzet. Uiteindelijk bepalen niet functies maar vaardigheden of groei, innovatie en vernieuwing haalbaar zijn.



**Arthur Claassen**  
Senior managing consultant

Arthur heeft uitgebreide ervaring in (internationale) performance & rewards-vraagstukken. Hij heeft een duidelijke visie op organisatie-inrichting, rollenhuizen, het nieuwe (agile) beoordelen & belonen voor zowel executives, senior management als de bredere populatie.

[a.claassen@berenschot.nl](mailto:a.claassen@berenschot.nl)

06 203 17 293



**Francel Vos**  
Senior managing consultant

Francel houdt zich bezig met arbeidsvraagstukken en de impact van technische en sociale innovaties. Ze begeleidt publiek-private samenwerkingsverbanden en learning communities binnen regio's en sectoren, waar overheid, onderwijs en bedrijfsleven gezamenlijk zoeken naar oplossingen voor de huidige uitdagingen. Arbeidsmarkttekorten, vergrijzing en mismatch in skills zijn hierbij prioritaire thema's.

[f.vos@berenschot.nl](mailto:f.vos@berenschot.nl)

06 137 42 852



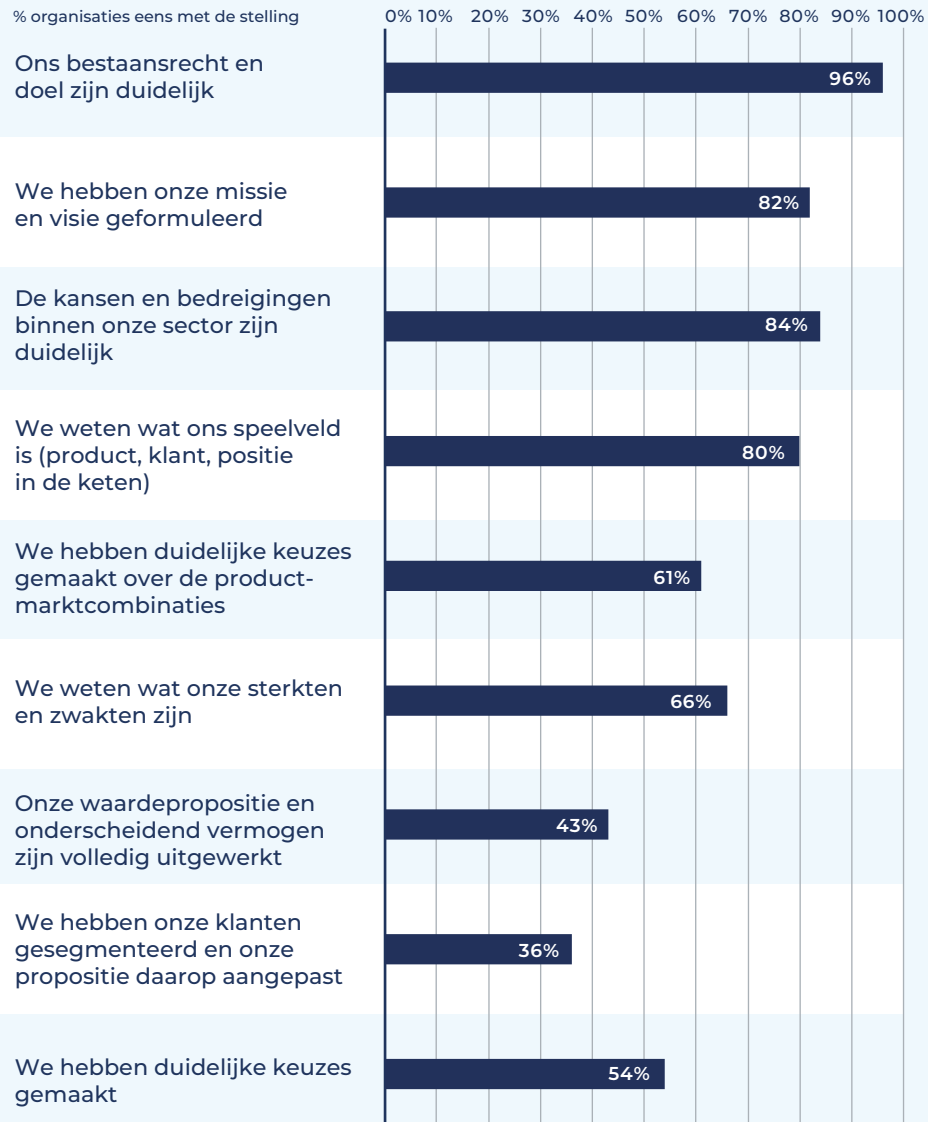
## HOOFDSTUK 5

# Nog een wereld te winnen in de vertaalslag van visie naar strategische keuzes

Door **Marlon Drent**

Veel organisaties hebben hun missie en visie helder geformuleerd. Toch ontbreekt bij bijna de helft de vertaalslag naar een onderscheidende waardepropositie, scherpe segmentatie en concrete strategische keuzes. Terwijl die onmisbaar zijn bij het richting geven aan operatie en investeringen. In sectoren als Energie & Utilities, waar investeringen kapitaalintensief zijn en effecten jarenlang doorwerken, is deze ontbrekende vertaalslag nog scherper zichtbaar en is nog een wereld te winnen.

## Strategieproces

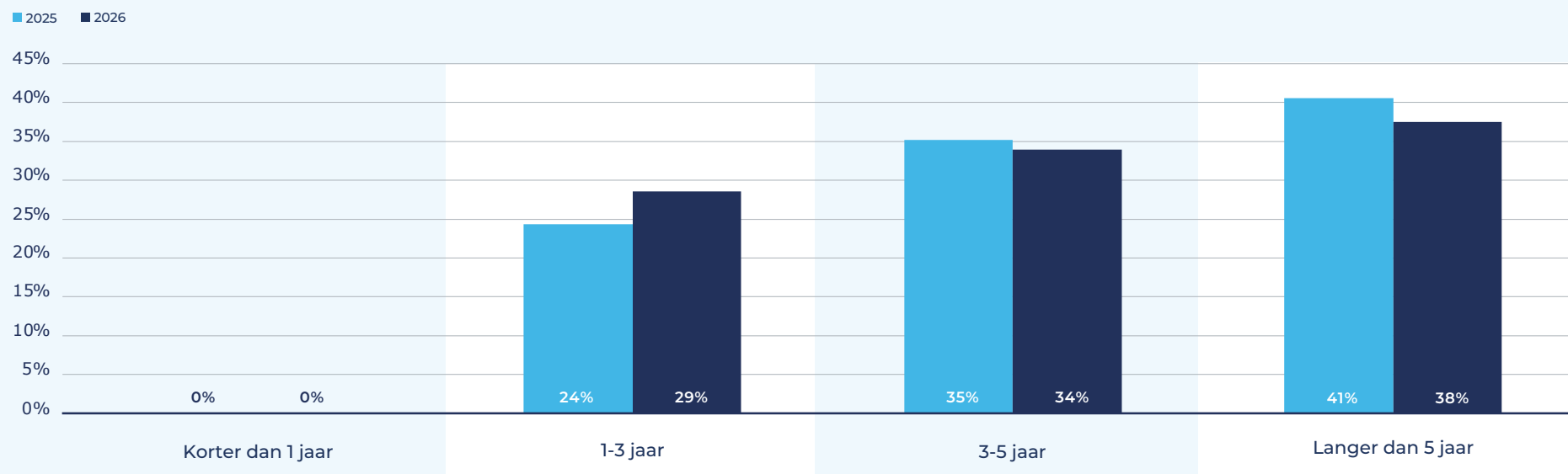


Figuur 9. Missie en visie zijn helder geformuleerd maar strategieën zijn onvoldoende richtinggevend

Hoewel organisaties veel aandacht besteden aan missie en visie (96%), blijven cruciale strategische keuzes achter. Slechts 43% heeft een volledig uitgewerkte waardepropositie, en niet meer dan 36% heeft proposities aangepast op basis van segmentatie. Daardoor zijn strategieën onvoldoende richtinggevend voor operatie, teams en investeringen. Met als gevolg dat strategie vaak abstract blijft: herkenbaar, inspirerend, maar niet voldoende sturend voor teams, portfoliokeuzes en uitvoering. Organisaties weten grotendeels wel waar ze naartoe willen, maar niet goed genoeg hoe ze hun doelen kunnen bereiken.

In de Energie & Utiliteitssector is het uitblijven van concrete strategische keuzes nog scherper zichtbaar. Organisaties staan hier voor grote langetermijninvesteringen in infrastructuur, netcapaciteit, opwek en digitalisering, terwijl de strategische richting vaak breed en meervoudig blijft. Zonder expliciete keuzes rond bijvoorbeeld de rol in de waardeketen, prioritaire klantgroepen of dominante technologiepaden (centralisatie versus decentralisatie, eigen assets versus flexibiliteit) ontstaat het risico dat grote investeringen onvoldoende richtinggevend bijdragen aan de strategische ambitie.

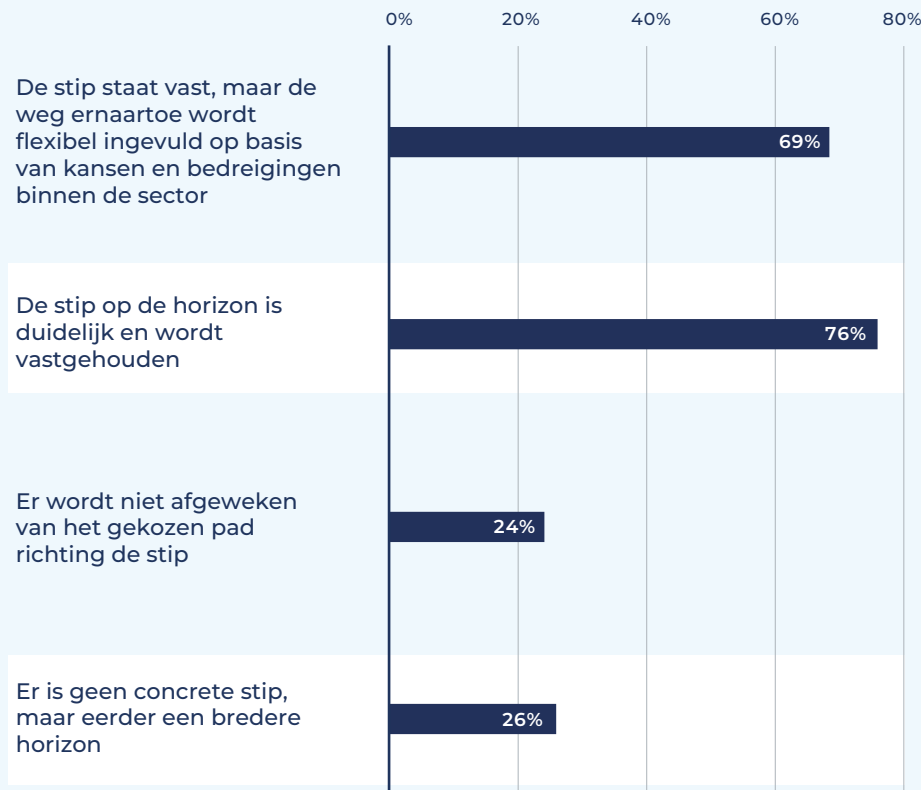
## Gehanteerde planningshorizon van de strategische plannen



Figuur 10. De planningshorizon verschuift meer naar de middellange termijn

Tegelijkertijd verschuift de strategische planning steeds meer richting de middellange termijn. Hoewel de meeste organisaties nog plannen in een horizon van 5 jaar of langer (38%) of 3-5 jaar (34%), neemt het aantal bedrijven dat 1-3 jaar vooruitkijkt met 17% toe naar 29%. Organisaties met een langetermijnaanpak (>5 jaar) laten aantoonbaar betere resultaten zien in de doorvertaling van hun strategie: zij werken structureler met KPI ketens, proceseigenaarschap en duidelijke rollen, en tonen in de praktijk meer adaptiviteit. Voorts wordt bij organisaties de fundamentele herinrichting duurzamer en effectiever, zodra deze is verankerd in een heldere langetermijnrichting.

## Hoe adaptief is uw strategie?



Figuur 11. Adaptiviteit wordt mainstream

Adaptiviteit wordt bovendien mainstream: 69% van de organisaties hanteert het principe ‘de stip op de horizon staat, maar de route ernaartoe blijft flexibel’. Strategie wordt dus niet langer gezien als een blauwdruk, maar eerder als een levend systeem dat continu moet worden bijgestuurd op basis van data en veranderende omstandigheden.

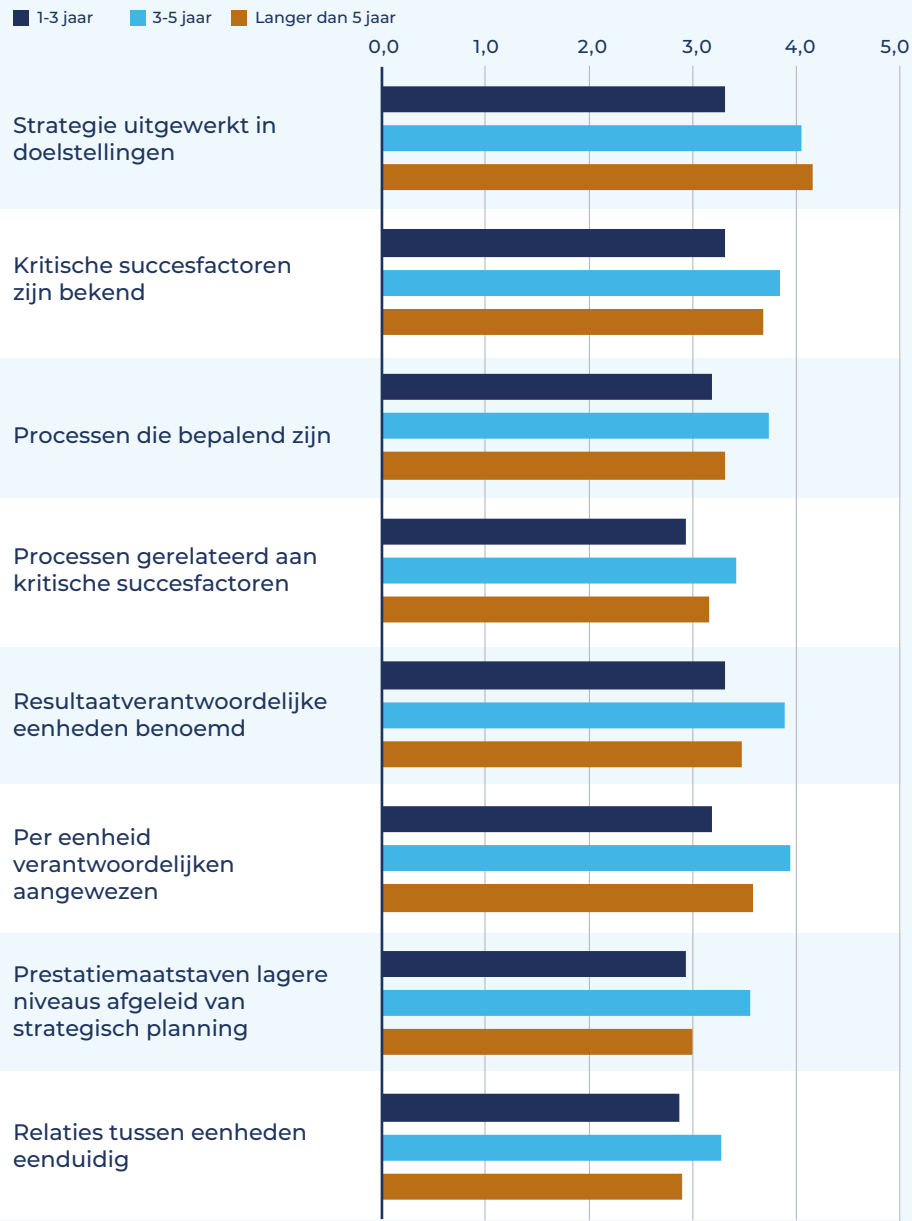
Tegelijkertijd heeft 26% überhaupt geen duidelijke stip op de horizon, enkel een brede richting. Een teken dat onzekerheid soms leidt tot strategische vaagheid in plaats van wendbaarheid.

In de praktijk kenmerkt een flexibele route zich onder meer door ruimte voor scenario's, no regret moves en gecontroleerde experimenten. Hierdoor kunnen organisaties actief inspelen op onzekerheid, zonder strategische vaagheid te laten ontstaan. Keuzes blijven scherp, maar de weg ernaartoe past zich continu aan de realiteit aan.

Strategische vaagheid wordt in de praktijk nog vaak verward met wendbaarheid: het vermogen om snel en doelgericht te reageren op verandering, en daar strategisch voordeel uit te halen. Daarvoor zijn juist scherpe keuzes rond de inzet van middelen essentieel. Alleen wanneer een organisatie helder heeft hoe capaciteit, budgetten en competenties zijn verdeeld, kan zij bij veranderende omstandigheden snel herprioriteren en middelen heralloceren.

Hoewel het organisaties niet ontbreekt aan ambitie – ze investeren veel energie in het formuleren van missie en visie – laten ze moeilijke keuzes te veel liggen. Bijvoorbeeld inzake welke proposities leidend worden, welke klantsegmenten prioriteit krijgen, en welke initiatieven expliciet niet meer passen. Zonder deze keuzes ontstaat een strategie die breed klopt, maar niet sturend is. Dit leidt tot een kloof tussen strategie en uitvoering, versnipperde investeringen en beperkte wendbaarheid.

## Strategiehorizon in relatie tot de doorvertaling van de strategie



Figuur 12. Organisaties met een langere planhorizon scoren hoger op doorvertaling van de strategie

## Succesvolle organisaties combineren richting, adaptiviteit en bijsturing Ritme

Onze ervaring leert dat strategisch succesvolle organisaties consequent drie elementen combineren: zij hebben één duidelijke stip op de horizon, hanteren een flexibele route, en werken met een strak ritme van bijsturing. Via gestructureerde kwartaalgesprekken, een eenduidige KPI boom en discipline in kill/hold/scale beslissingen wordt strategie continu vertaald naar operatie en dynamische herverdeling van werkkapitaal en investeringsruimte. Zo worden afwijkingen vroeg gesignaleerd en middelen tijdig herverdeeld – een cruciale voorwaarde om adaptiviteit daadwerkelijk te laten landen in de praktijk. Zeker in sectoren als Energie en Utilities, waar investeringskeuzes groot, onomkeerbaar en maatschappelijk gevoelig zijn, vormt deze combinatie van richting, adaptiviteit en bijsturing Ritme het verschil tussen strategische ambitie en daadwerkelijk gerealiseerde impact.



**Marlon Drent**  
Senior consultant

Marlon adviseert directies en topmanagement van bedrijven en semipublieke organisaties over strategieontwikkeling, marktpositionering en de effectieve realisatie van strategische ambities.

[m.drent@berenschot.nl](mailto:m.drent@berenschot.nl)

06 553 64 851



## HOOFDSTUK 6

# De kracht van netwerk- orkestratie én innovatie- ecosystemen

Door **Klaasjan Doeswijk**

In het huidige strategische landschap zijn 'network orchestration' en het opzetten van ecosystemen ter stimulering van innovatie vaak als twee aparte concepten gepositioneerd. Toch blijkt uit theorie en praktijk dat ze sterk overeenkomen qua essentie: samen sneller en meer waarde creëren, met minder interne middelen. Een goed begrip van de onderlinge verschillen én overlap is cruciaal voor organisaties die willen inspelen op de nieuwe, dynamische ecosysteem-economie.

Netwerkorkestratie richt zich primair op het faciliteren en coördineren van een groot, vaak internationaal netwerk van partners, leveranciers, klanten en andere stakeholders. Hierbij is de organisatie niet per se de directe producent van alle waarde, maar eerder de dirigent die de juiste partijen, kennis en middelen samenbrengt op het juiste moment.

Typische kenmerken:

- Focus op platformdenken en datagedreven coördinatie.
- Hoog niveau van operationele integratie en synchronisatie.
- Afhankelijkheid van precisie in governance en procesmanagement.

Innovatie-ecosystemen draaien vooral om het creëren van een omgeving waar kruisbestuiving van ideeën en technologieën kan plaatsvinden. Dit kan zowel open innovatie als meer besloten samenwerking betreffen, waarbij de nadruk ligt op het gedeelde doel om nieuwe producten, diensten of businessmodellen te ontwikkelen.

Typische kenmerken:

- Brede innovatiecultuur en experimenteerruimte.
- Netwerkstructuur minder strak georganiseerd, meer ruimte voor spontane samenwerking.
- Sterke focus op creatie en conceptontwikkeling.

## Overlap in doelstelling en waardecreatie

Ondanks deze theoretische verschillen is er een duidelijke overlap in de kernambitie van beide benaderingen: het faciliteren van samenwerken om sneller en meer waarde te creëren.

Belangrijke overeenkomsten:

- Synergie-effecten door het combineren van unieke competenties van partners.
- Gebruik van digitale tools voor communicatie, co-creatie en het delen van resources.
- Vermijden van dubbel werk en versnellen van time-to-market.
- Bewust inzetten van externe expertise om interne innovatiecapaciteit te vergroten.

Deze overlap is vooral zichtbaar in de nieuwe ecosysteem-economie, waarin schaal, wendbaarheid en innovatievermogen hand in hand gaan.

Zowel 'orchestrators' als ecosysteembouwers werken aan het opzetten van een 'commons': een zowel fysiek als digitaal gedeelde ruimte waar deelnemers gezamenlijk probleemoplossend vermogen kunnen inzetten.

## Strategische implicaties

De convergentie van beide concepten leidt tot een verschuiving in strategische prioriteiten:

- **Van interne optimalisatie naar externe waardecreatie:** bedrijven verleggen de focus van interne processen naar het opbouwen van externe relaties en capaciteiten.
- **Van concurrentie naar co-opetition:** concurrenten werken samen in ecosystemen om nieuwe markten te betreden en complexere uitdagingen op te lossen.
- **Van gesloten ketens naar open netwerken:** transparantie en open standaarden vormen de grondslag voor duurzame samenwerking.

## Positionering in het nieuwe strategielandschap

Zo ontstaan ecosystemen die niet alleen op één industrie gericht zijn, maar juist cross-industrie waarde creëren. Deze hybride netwerken combineren orkestratie met innovatieprincipes om een robuuste, veerkrachtige structuur te bouwen, die snel kan reageren op marktveranderingen.

Bedrijven die hierin succesvol zijn:

- identificeren vroegtijdig relevante partners
- ontwikkelen flexibele afsprakenstructuren en governance
- stellen duidelijke, gedeelde KPI's vast.

Er zijn intussen talloze praktijkvoorbeelden waarin de scheidslijn tussen orkestratie en ecosysteeminnovatie vervaagt:

- **Techplatforms** als Apple's App Store of Microsoft Azure. Deze platforms orkestreren het netwerk van softwareontwikkelaars, maar faciliteren tegelijkertijd een innovatief ecosysteem waar nieuwe toepassingen ontstaan.
- **Industrieclusters** zoals High Tech Campus Eindhoven. Een fysieke en organisatorische structuur die zowel orkestratie van activiteiten als innovatiebevordering biedt, waarbij co-locatie en kennisdeling de kern vormen.
- **Digitale marktmodellen** zoals Amazon Marketplace. Orkestratie van logistiek, betalingen en klantrelaties, gekoppeld aan een ecosysteem van ondernemers en producenten die nieuwe producten en diensten lanceren.

## Organisatorische randvoorwaarden

Om beide benaderingen succesvol te integreren, zijn enkele randvoorwaarden essentieel:

- **Governance-framework** dat zowel strakke coördinatie als flexibiliteit toestaat.
- **Data-infrastructuur** voor realtime informatie-uitwisseling.
- **Cultuur van samenwerking**, waarin externe input wordt gezien als verrijkend, niet als bedreigend.
- **Heldere waardeproposities** voor alle deelnemers, zodat incentives en betrokkenheid gewaarborgd blijven.

## Risico's en uitdagingen

Het combineren van netwerkorkestratie met ecosysteeminnovatie brengt ook risico's met zich mee:

- Complexiteit kan leiden tot vertraging als governance te zwaar is.
- Onvoldoende bescherming van IP kan partners afschrikken.
- Afhankelijkheid van sleutelpartners kan kwetsbaar maken bij marktverschuivingen.

Het mitigeren van deze risico's vraagt om balans: voldoende structuur om efficiënt te zijn, maar genoeg ruimte voor creativiteit en emergente samenwerking.



De conclusie is dat hoewel netwerkorkestratie en innovatie-ecosystemen theoretisch verschillende invalshoeken hebben, hun gezamenlijke kracht ligt in het versnellen van waardecreatie door samenwerking. In de praktijk vervagen de grenzen en ontstaat een hybride model dat strakke coördinatie en creatieve vrijheid integreert. Voor strategische besluitvorming betekent dit dat organisaties niet hoeven te kiezen: door beide te combineren, kunnen ze profiteren van het beste van twee werelden.

Winnaars in de nieuwe ecosysteem-economie zijn straks degenen die partnerschap en innovatie systematisch verbinden, met een focus op gedeelde waarde, schaalbaarheid en wendbaarheid. Op dit speelveld zullen de strategietrends van de komende jaren zich afspelen – en daar moeten bedrijven zich nu op voorbereiden.



## Klaasjan Doeswijk

Senior managing consultant

Klaasjan heeft 25 jaar ervaring als management consultant. Hij helpt klanten duurzaam vooruit door strategische transformaties te realiseren en zodoende maatschappelijke impact te creëren.

[k.doeswijk@berenschot.nl](mailto:k.doeswijk@berenschot.nl)

06 535 98 461



HOOFDSTUK 7

# Strategische flexibiliteit vraagt transformatie in het organisatie-DNA

Door Monique van der Meer en Galil Al-Haj

Veel organisaties in Energie & Utilities merken dat hun strategie vaker moet worden herijkt, terwijl zij van oudsher zijn ingericht op betrouwbaarheid, beschikbaarheid en betaalbaarheid. Die pijlers blijven het bestaansrecht van de sector, maar de inrichting die ze ooit borgde - lange plancycli, vaste rolverdelingen, zorgvuldige besluitvorming - staat onder de huidige condities zelf onder druk. Die nieuwe context vraagt om organisaties die sneller kunnen schakelen, keuzes durven bij te stellen en verandering dichterbij de uitvoering organiseren.

In onze praktijk horen we de worsteling rond sneller schakelen steeds vaker terug. Niet omdat organisaties de noodzaak tot verandering niet zien, maar omdat de manier waarop zij veranderen onvoldoende meebeweegt. Nog vaak wordt gewerkt met klassieke trajecten: eerst analyseren, dan ontwerpen, vervolgens implementeren. Die aanpak past bij een omgeving waarin tijd, rust en voorspelbaarheid de norm zijn. Daaraan ontbreekt het echter steeds vaker.

Voor organisaties in Energie & Utilities is dat extra relevant. De sector moet blijven leveren onder hoge maatschappelijke druk, terwijl de opgaven zich opstapelen. Naast forse investeringen in de aanleg van infrastructuur moeten processen slimmer, moet digitalisering versnellen, moet leiderschap sterker richting geven en de organisatie wendbaarder worden. Daarmee verschuift transformatie van een tijdelijk programma naar een structurele voorwaarde om strategie uitvoerbaar te maken.

## Transformatie raakt de organisatie in de volle breedte

Uit het Strategie Trendsonderzoek 2026 blijkt dat organisaties in Energie & Utilities transformatie vooral koppelen aan het vergroten van uitvoeringskracht. Twee derde van de respondenten noemt operational excellence als reden voor transformatie, duidelijk meer dan het gemiddelde over alle sectoren. Ook leiderschap (50%) en het wendbaar maken van de organisatie (46%) scoren relatief hoog.

Dat patroon is veelzeggend. In Energie & Utilities is transformatie namelijk geen vraagstuk van commerciële vernieuwing of nieuwe propositities. De markt is grotendeels verkaveld en bedrijven groeien niet door klantenwerving, maar door volume: meer aansluitingen door woningbouw, bedrijvigheid en elektrificatie. De opgave zit daarmee veel meer in het versterken van de interne organisatie. De nadruk ligt op beter organiseren, slimmer sturen en meer gedaan krijgen met schaarse capaciteit. Bij netbeheerders is dat zichtbaar in de drang naar 100% OTIF (on-time in-full): de keten zo inrichten dat materialen, werkzaamheden en aansluitingen op tijd én volledig worden geleverd. Het laat zien hoe sterk operational excellence in de sector verschuift van een interne KPI naar een ketenopgave. Dit beeld sluit aan bij de bredere lijn in het Strategie Trendsrapport: de energietransitie vraagt niet alleen om scherpe keuzes, maar vooral om organisaties die deze keuzes kunnen realiseren.

## Redenen voor transformaties van organisaties



Figuur 13. Operational Excellence, leiderschap en wendbaarheid zijn de belangrijkste redenen voor transformatie

De aard van de veranderopgaven bij onze opdrachtgevers is in lijn met dit beeld. Opvallend binnen Energie & Utilities is dat organisaties steeds minder in afdelingen werken en steeds meer in ketens. Bij verschillende netbeheerders en waterbedrijven is de keten inmiddels zelfs het organiserend principe geworden. Daarmee zijn de vraagstukken ook complexer geworden: ketens moeten op elkaar passen - een aansluitketen raakt aan een productieketen, assetmanagement zit verspreid over meerdere ketens tegelijk - en dat maakt portfolio-sturing op de samenhang tussen ketens minstens zo belangrijk als sturing binnen één keten. Dat verklaart mede waarom verandering zo verweven is geraakt: de vraag is zelden nog hoe één afgebakende verandering moet worden doorgevoerd. Veel vaker gaat het om opgaven die elkaar beïnvloeden. Groei vraagt om andere processen. Digitalisering raakt rolverdeling en besturing. Operational excellence vraagt om standaardisatie én ruimte voor verbetering. Nieuwe technologie dwingt tot andere vaardigheden, andere samenwerking en andere besluitvorming.

In die verwevenheid schiet een lineaire veranderaanpak tekort. Wie verandering opknijpt in losse trajecten, verliest al snel samenhang. Wie te lang ontwerpt, loopt het risico dat de werkelijkheid alweer verschoven is voordat de uitvoering begint. Strategische flexibiliteit ontstaat daarom niet door beter te veranderen tussen projecten door, maar door verandering onderdeel te maken van het dagelijks werk. Niet een programma dat verandering organiseert náást de operatie, maar een operatie die zelf verandert en bijstuurt.

## Medewerkers worden nog te vaak pas laat betrokken

Een hardnekkige reden waarom organisatieveranderingen vaak vastlopen, is dat de uitvoerende lagen (medewerkers en middenmanagement) pas laat in beeld komen. Uit het Strategie Trendsonderzoek 2026 blijkt dat directie, bestuur en board vooral sterk betrokken zijn bij het formaliseren van strategie. In Energie & Utilities geeft 86% van de respondenten aan dat deze groep betrokken is bij strategieformulering. Ook de RvC of RvT speelt in deze fase een relatief grote rol (55%).

Naarmate strategie richting uitvoering beweegt, verschuift de betrokkenheid. Senior management is vooral nadrukkelijk aanwezig in de mobilisatiefase. Middenmanagement en teamleiders worden vooral betrokken bij de implementatie: 73% noemt deze groep in die fase. Voor medewerkers is het patroon nog duidelijker: slechts bij 5% van organisaties worden zij betrokken bij het formaliseren van strategie, terwijl zij bij 70% betrokken zijn bij de implementatie.

Deze verdeling is begrijpelijk, maar brengt risico's met zich mee. In Energie & Utilities zit veel cruciale kennis dicht op de operatie: bij teamleiders, projectleiders, engineers, planners, monteurs, assetmanagers, klantteams en specialisten in de keten. Zij weten waar processen vastlopen, welke systemen onvoldoende ondersteunen, waar capaciteit knelt en welke randvoorwaarden nodig zijn om verandering werkbaar te maken.

Wanneer deze kennis pas in de implementatiefase wordt benut, ontstaat een kloof tussen beleid en praktijk. Er is dan wel richting, maar minder eigenaarschap, minder uitvoerbaarheid en minder snelheid in de realisatie.

Middenmanagement komt bovendien in een dubbele rol terecht: enerzijds klem tussen strategische ambities en dagelijkse leveringsdruk, anderzijds met begrijpelijke reflexen om te bewaren wat werkt - terwijl verandering juist vraagt om bereidheid iets nieuws te beproeven, ook als het oude nog werkt. Dat maakt deze laag tegelijk cruciaal én kwetsbaar in verandering.

Dat hoeft niet automatisch tot weerstand te leiden, maar vergroot wel de kans op vertraging, extra afstemming en herontwerp tijdens implementatie. Niet vanwege een verkeerde ambitie, maar omdat de organisatie te laat ontdekt wat nodig is om die ambitie daadwerkelijk waar te maken.

	Formaliseren	Mobiliseren	Implementeren
Directie/bestuurder/Board	86%	64%	38%
Senior management	57%	73%	55%
Middenmanagement/ teamleiders	11%	59%	73%
Medewerkers	5%	21%	70%
RvC/RvT	55%	7%	5%
Klanten	14%	20%	27%
Leveranciers	4%	20%	34%
Ondernemingsraad	18%	30%	20%
Andere externe stakeholders	27%	20%	18%

Figuur 14. Betrokkenheid van stakeholders bij strategieformulering, uitvoerende lagen komen pas te laat in beeld

## Transformatie raakt het DNA van de organisatie

Dat betekent dat uitvoeringskennis eerder onderdeel moet worden van ontwerp en besluitvorming - niet door iedereen overal over te laten meepraten, maar door de juiste mensen vroeg te betrekken. Bij brede en complexe opgaven volstaat het niet om verandering pas na de strategievorming uit te rollen. Dan ontstaat al snel afstand tussen ontwerp en uitvoering.

Dat vraagt om een manier van veranderen waarin de organisatie vanaf het begin meebeweegt. Niet alleen de formele inrichting moet worden aangepast, maar ook de manier waarop mensen samenwerken, keuzes maken en sturing geven. Met andere woorden, het organisatie-DNA. Dat DNA bestaat uit een harde kant met structuur, processen, governance en systemen, en een zachte kant: gedrag, leiderschap, samenwerking en overtuigingen. Beide kanten beïnvloeden elkaar voortdurend. Een nieuwe structuur zonder ander gedrag levert weinig op; werken aan gedrag zonder passende processen en besluitvorming evenmin.

Berenschot hanteert hierbij een eigen veranderlogica, gebaseerd op principes van whole-scale change, waarin die harde en zachte kant vanaf het begin in samenhang worden meegenomen. Zo wordt verandering niet pas achteraf geïmplementeerd, maar onderdeel van het ontwerp zelf.



Figuur 15. Whole-scale change raakt het DNA van de organisatie

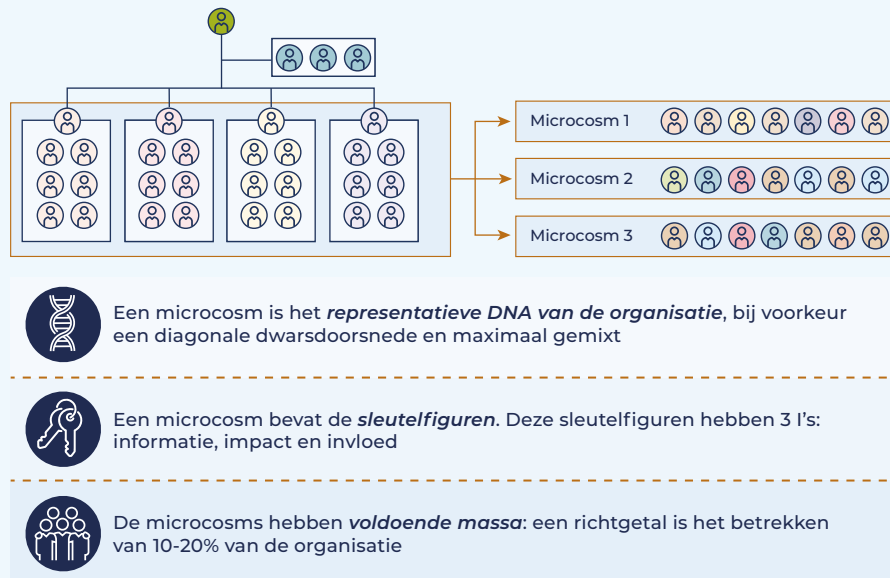
## Stap voor stap, direct vanuit het werk

Deze integrale veranderaanpak betekent dus niet dat alles met iedereen moet worden gedaan. Wel vraagt het om het vroeg betrekken van een representatieve groep mensen uit de organisatie. Daarbij werken we binnen de Berenschot-methodiek met zogenoemde microcosms: dwarsdoorsneden van de organisatie, samengesteld uit mensen met verschillende perspectieven, kennisposities en invloed op de uitvoering.

In zo'n microcosm komen bijvoorbeeld operatie, strategie, HR, finance, digitalisering, assetmanagement, klantprocessen en lijnmanagement samen. Niet om draagvlak als doel op zichzelf te organiseren, maar om beter te begrijpen wat een strategische keuze in de praktijk vraagt. Waar schuurt de keuze met bestaande processen? Welke systemen ondersteunen onvoldoende? Welke vaardigheden ontbreken? Waar zijn verantwoordelijkheden onduidelijk?

Wat in een microcosm zichtbaar wordt, is vaak een afspiegeling van het grotere systeem. Daardoor komen knelpunten eerder op tafel en kunnen keuzes sneller worden aangescherpt. Ook ontstaat eerder eigenaarschap, omdat mensen die later een sleutelrol spelen in de uitvoering al betrokken zijn bij het ontwerp van de verandering.

## Voorbeeld van microcosms

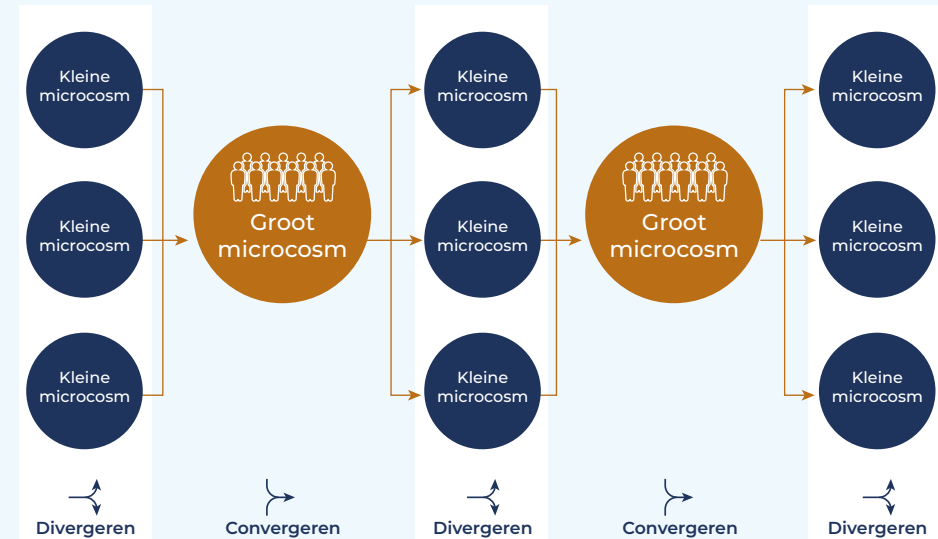


Figuur 16. Microcosms, als representatie van de organisatie

Tegelijk is dit geen wondermiddel. Deze werkwijze staat of valt met zorgvuldige selectie van deelnemers, heldere kaders vooraf over wat wel en niet ter discussie staat, en eerlijke terugkoppeling wanneer uitkomsten haaks staan op een al gemaakte directiekeuze. Zonder die randvoorwaarden ontstaat schijnparticipatie, en die schaadt het vertrouwen meer dan late betrokkenheid ooit zou doen.

Toch maakt deze manier van werken verandering praktischer. Niet eerst lang ontwerpen en daarna pas beginnen, maar stap voor stap veranderen vanuit het werk zelf. Kleine verbeteringen kunnen direct worden doorgevoerd en benut om vertrouwen, energie en voortgang op te bouwen.

## De integrale transformatie aanpak



Figuur 17. De integrale transformatie aanpak: een combinatie van kleine en grote microcosms om steeds te divergeren en convergeren

Daarmee wordt transformatie minder een losstaand programma en meer een manier waarop de organisatie leert, bijstuurt en uitvoert. Daarbij onderscheidt transformatie zich van verandering doordat het niet gaat om het doorvoeren van één aanpassing, maar om het opbouwen van het vermogen om continu te kunnen veranderen.

## Van verandertraject naar organisatievermogen

Dat vraagt om een ritme waarin strategie, uitvoering en bijsturing dichter op elkaar worden georganiseerd. Voor bestuurders in Energie & Utilities betekent dit dat transformatie niet alleen moet worden beoordeeld op planning, mijlpalen en programmastructuur. Minstens zo belangrijk is de vraag of de organisatie beter leert omgaan met verandering. Worden signalen uit de uitvoering eerder benut? Worden medewerkers en middenmanagement tijdig betrokken? Bewegen processen, systemen en governance mee? Worden de keuzes scherp genoeg gemaakt?

Daarbij hoort ook bestuurlijke scherpte in het veranderportfolio. Organisaties kunnen niet alle veranderingen tegelijk met dezelfde intensiteit oppakken. Transformatie vraagt daarom niet alleen om starten en versnellen, maar ook om stoppen, temporiseren en samenvoegen. Welke veranderingen krijgen voorrang? Welke randvoorwaarden moeten eerst worden ingevuld? En waar moet schaarse capaciteit bewust niet meer naartoe?

De komende jaren zullen organisaties in Energie & Utilities te maken houden met blijvende onzekerheid, schaarse capaciteit en hoge maatschappelijke verwachtingen. Dat vraagt om organisaties die betrouwbaar blijven leveren, maar tegelijk sneller kunnen leren en aanpassen. Wie dat vermogen ontwikkelt, vergroot niet alleen de eigen wendbaarheid. Die organisatie vergroot ook de realisatiekracht van de energietransitie. Strategische flexibiliteit wordt pas waardevol wanneer zij zichtbaar wordt in de praktijk: in betere processen, duidelijkere keuzes, sterker leiderschap, betrokken medewerkers en een organisatie die verandering niet ondergaat, maar zelf kan dragen. De urgentie daarvoor groeit met de dag, want de energietransitie wacht niet op organisaties die hun verandervermogen nog moeten opbouwen.



**Monique van der Meer**  
Teamlead Transformaties van  
Organisaties

Monique houdt zich bezig met complexe veranderingsvraagstukken en is tevens expert op thema's als strategische HR, cultuurverandering en sociale veiligheid.

[m.vandermeer@berenschot.nl](mailto:m.vandermeer@berenschot.nl)

06 138 76 084



**Galil Al-Haj**  
Consultant

Galil helpt organisaties bij het vormgeven en realiseren van strategie. Hij ondersteunt private en semipublieke organisaties bij complexe veranderopgaven, marktonderzoek en het realiseren van concrete verbeteringen in processen en prestaties.

[g.alhaj@berenschot.nl](mailto:g.alhaj@berenschot.nl)

06 257 22 572



Berenschot beschouwt de energietransitie als een essentiële en onomkeerbare stap naar een duurzame toekomst. De transitie naar hernieuwbare energiebronnen, zoals wind, zon en water, biedt kansen voor het milieu en creëert nieuwe economische mogelijkheden en veerkracht in onze samenleving. Wij zien dit als een integraal onderdeel van een bredere beweging naar een circulaire economie, waarin efficiëntie, innovatie en samenwerking centraal staan.

De energietransitie heeft vergaande consequenties voor de komende decennia. Onze rol als adviesbureau is om bedrijven, overheden en andere organisaties te begeleiden in dit complexe proces. Zo helpen wij organisaties in Energie & Utilities bij het maken van de juiste keuzes en het realiseren van benodigde veranderingen om hun ambities waar te maken. Onze dienstverlening is gebaseerd op jarenlange ervaring en kennis van de energiemarkt en richt zich op ontwikkelingen in zowel de maatschappij en markt als in de interne organisatie van overheden en bedrijven.

Energiemarkt en maatschappij:

- **Energiesysteem en energiemarkt:** wij begeleiden energiebedrijven, netbeheerders, overheden, brancheorganisaties en andere organisaties bij het maken van strategische keuzes binnen de energietransitie.
- **Verduurzaming gebouwde omgeving en warmtetransitie:** bedrijven en overheden staan voor de complexe opgave om de gebouwde omgeving te verduurzamen. Wij ondersteunen bij de realisatie van collectieve warmte, nationale onderzoeken en het ontwikkelen van warmteprogramma's.
- **Sociale energietransitie:** wij helpen bij de realisatie van een rechtvaardige en inclusieve energietransitie en adviseren op thema's als energierechtvaardigheid en -armoede.
- **Verduurzaming energie-intensieve industrie:** wij ondersteunen de industrie bij het formuleren van een visie op verandervraagstukken binnen de energietransitie en het bepalen van een strategie om kansen te benutten.

Interne organisatie overheden en bedrijven:

- **Strategie:** verduurzaming van de energiesector heeft flinke impact op de rol en positie van bedrijven en belangenorganisaties binnen het werkveld. Wij helpen organisaties bij rolbepaling, visievorming, strategie, organisatie en samenwerking.
- **Transformatie van organisaties:** met adviezen en oplossingen werken we aan de integrale transformatie van organisaties. We bekijken vraagstukken altijd vanuit meerdere invalshoeken, waaronder strategie, processen, structuur, leiderschap, cultuur, gedrag en systemen.
- **Digitalisering en data:** we versnellen digitalisering en datagedreven werken bij organisaties in Energie & Utilities.
- **Human resources:** we adviseren over het gehele hr-vakgebied, waaronder strategische personeelsplanning, leren en ontwikkelen, functiewaardering en beloning, assessments, search en interim-management.
- **Benchmark en kostenbesparing:** we helpen structurendement te verbeteren en verliessituaties om te buigen met kostenbesparingen.
- **Klimaattalenten:** wij bieden uitvoerende capaciteit bij het realiseren van de energietransitie.

# Onderzoeksverantwoording

Sinds 2007 geeft Berenschot met het Strategie Trendsonderzoek jaarlijks inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het Nederlandse bedrijfsleven staan. Organisaties uit diverse sectoren wordt gevraagd wat er speelt in de bestuurskamer en welke strategische keuzes en afwegingen gemaakt worden. De focus van het onderzoek ligt op de agenda van de CEO.

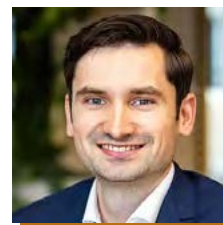
Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een online enquête, die voornamelijk bestond uit meerkeuzevragen. Daarnaast is een aantal open vragen toegevoegd om nuancering in de beantwoording mogelijk te maken. De enquête is ingevuld tussen december 2025 en februari 2026.

In totaal hebben dit jaar 608 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. De deelnemers zijn benaderd via het netwerk van Berenschot. Van de 608 respondenten zijn er 66 actief in de sector Energie & Utilities.

Aangezien sommige vragen betrekking hebben op concurrentiegevoelige onderwerpen, hebben we de deelnemers absolute anonimiteit gegarandeerd ten aanzien van de analyse en de publicatie van resultaten. De respons is steeds in zijn geheel geanalyseerd en uitkomsten kunnen niet worden herleid naar specifieke organisaties.

## Spreiding naar omzetgrootte

In de gerapporteerde omzet is voldoende spreiding te zien en bovendien een spreiding die recht doet aan de populatieverdeling.



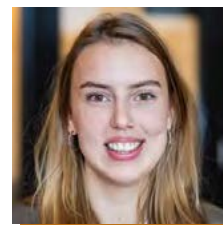
### Jelle van Pijkeren

#### Consultant

Jelle houdt zich bezig met marktverkenning, strategische positionering en strategie- implementatie van zowel publieke als private organisaties. Hij is projectleider van het Strategie Trendsonderzoek 2026.

[j.vanpijkeren@berenschot.nl](mailto:j.vanpijkeren@berenschot.nl)

06 823 95 598



### Floor Steppé

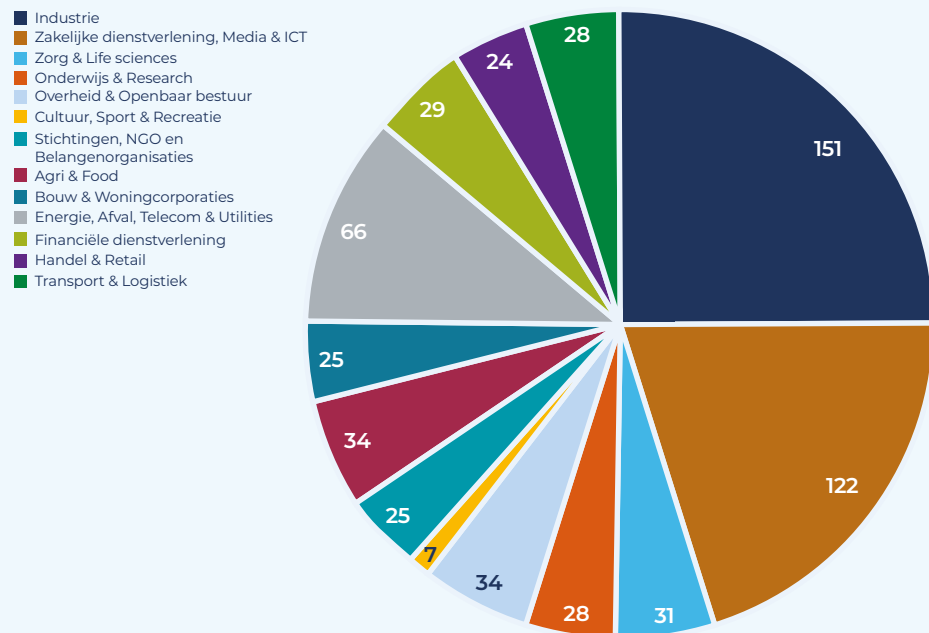
#### Junior consultant

Floor helpt organisaties duurzaam vooruit door strategische ambities te vertalen naar haalbare, toekomstbestendige oplossingen. Zij is projectleider van het Strategie Trendsonderzoek Energie & Utilities 2026.

[f.steppe@berenschot.nl](mailto:f.steppe@berenschot.nl)

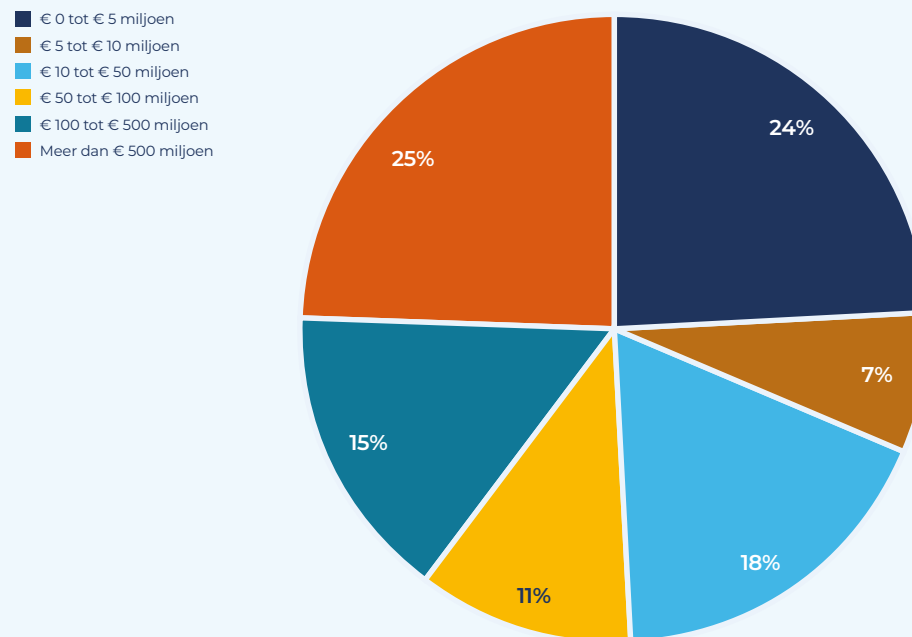
06 571 62 071

## Aantal deelnemers per sector



Figuur 18. Verdeling deelnemers per sector

## Aantal deelnemers naar omzetgrootte



Figuur 19. Verdeling deelnemers naar omzetgrootte

# Contactgegevens

Neem contact met ons op voor vragen over het onderzoek of hulp bij het maken van strategische keuzes



## Henk Groeneveld

Sectorlead Energie & Utilities

[h.groeneveld@berenschot.nl](mailto:h.groeneveld@berenschot.nl)

06 502 23 546



## Jacobine van Parijs

Teamlead Klimaattalenten

[j.vanparijs@berenschot.nl](mailto:j.vanparijs@berenschot.nl)

06 214 11 696



## Rutger Bianchi

Teamlead Expertisecentrum Energie  
en Strategie

[r.bianchi@berenschot.nl](mailto:r.bianchi@berenschot.nl)

06 109 19 357



## Jesse Wiltink

Teamlead Energietransitie

[j.wiltink@berenschot.nl](mailto:j.wiltink@berenschot.nl)

06 237 77 801



## Obbe Verheul

Teamlead Strategy & Operations

[o.verheul@berenschot.nl](mailto:o.verheul@berenschot.nl)

06 319 90 688



## Sander Hoenderdaal

Managing Consultant Energie

[s.hoenderdaal@berenschot.nl](mailto:s.hoenderdaal@berenschot.nl)

06 253 90 326



## ‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

### **Berenschot Groep B.V.**

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)