



## Het Interview

*Ir. Huib Morelisse, CEO van energiemaatschappij Nuon, vindt het een maatschappelijk taak van energiebedrijven om te zorgen dat we een transitie naar duurzame energie gaan maken. Hij gelooft dat zowel kleinschalige als grootschalige opwekking een prima ontwikkeling is. Wel moeten we het idee van een geliberaliseerde markt deels loslaten. 'Met grotere hoeveelheden gesubsidieerde duurzame stroom gaat deze steeds minder goed werken.'*

KENGEGEVENS	
<b>NAAM</b>	Huib Morelisse
<b>LEEFTIJD</b>	49
<b>TITEL</b>	ir.
<b>OPLEIDING</b>	Werktuigbouwkunde, TU Delft (1990) MBA, Columbia Business School, New York (1999)
<b>FUNCTIE</b>	CEO Nuon



**IR. HUIB MORELISSE** VINDT VERDUURZAMING TAAK NUON

IR. HUIB MORELISSE, CEO VAN ENERGIEMAATSCHAPPIJ Nuon, komt uit een technische familie. 'Mijn vader was ondernemer, hij maakte lasapparatuur, dat is toch wel vrij werktuigbouwkundig.' Morelisse overwoog een aantal studies, waaronder Bedrijfskunde, maar wilde een technische basis. 'Werktuigbouw is een van de meest algemene technische studies, waarmee je veel kanten op kunt. Mijn afstudeerrichting, destijds Industriële Organisatie genoemd, kijkt naar hoe een productieorganisatie optimaal is in te richten. Wat me aantrok was de interactie van techniek en mensen. Ik studeerde af bij DAF Trucks.' Niet zozeer carrière maken als wel persoonlijke ontwikkeling is belangrijk, vindt hij. 'Daarom ben ik daarna eerst een jaar gaan reizen. Het stelt weliswaar het begin van je carrière uit, maar als je de kans hebt om wat van de wereld te zien, moet je dat doen.'

Na dit 'sabbatical' ging hij aan de slag. 'Ik stond ingeschreven bij een aantal bedrijven, waaronder Shell en Unilever, maar die wilden allemaal dat ik direct op een productielocatie zou beginnen. Ik had echter een enorme behoefte om brede ervaring op te doen en dat kon bij Booz Allen & Hamilton.' Hij deed voor dat adviesbureau een opdracht van een halfjaar in Nigeria voor Shell en daarna iets soortgelijks in Thailand voor een andere oliemaatschappij die moest worden geprofessionaliseerd. 'Met een sterke technische opleidingsbasis kun je effectief helpen om zo'n op techniek georiënteerd bedrijf te reorganiseren', ondervond Morelisse. 'In de olie-industrie gaat het om grote investeringen. Dan is het een voordeel als je weet wat de risico's zijn, hoe die projecten technologisch in elkaar steken, hoe je een project opzet en uitvoert, en dat je affiniteit hebt met de business. Ik heb er tot op de dag van vandaag enorm veel profijt van dat ik enigszins inzicht heb in techniek.'

Maar worden technici in leidinggevende functies niet steeds meer verdrongen door juristen en economen? 'Nee, ik heb juist de indruk dat je ze frequenter ziet in raden van bestuur, omdat ze vaak een diepe kennis van techniek meebren-

gen en techniek steeds belangrijker wordt, ook voor grote bedrijven.' Daarbij geldt wel dat ingenieurs voor zichzelf kansen moeten creëren. 'Je moet investeren in je ontwikkeling gedurende je loopbaan, onder meer met vervolopleidingen. Bij een consultant zit je in een heel steile leercurve. Je leert in korte tijd veel over veel dingen op veel gebieden. Ik heb dat vijf jaar met plezier gedaan. Toen belandde ik op een punt waarop ik me afvroeg of ik in de consultancy verder wilde of toch meer de bedrijvenkant op. Ik ben toen twee jaar een MBA gaan doen in New York. Mijn vrouw is architect en New York was een plaats waar we allebei konden studeren.'

Heel veel ingenieurs doen een MBA omdat het handig is, maar voor Morelisse was het niet zo'n carrièremiddel. 'Als je je verder wilt verbreden, dan helpt het om met een tussentijdse studie een stap terug te doen. Ik ben daarna iets heel anders gaan doen: bij Goldman Sachs in New York fusies en overnames begeleiden, maar nog wel steeds in de energiesector.' Hij werkte later ook voor die investeringsbank in Londen.

Daarna stapte Morelisse over naar het grote Duitse energiebedrijf RWE. Ook daar begeleidde hij fusies en overnames, en 'deed' daarna strategie, totdat de toenmalige Nederlandse CEO van RWE, Harry Roels, hem vroeg om meer lijnervaring op te doen en RWE Nederland te gaan leiden. Toen RWE het Nederlandse Essent overnam, kwam Morelisse terecht in de raad van bestuur van die energiemaatschappij. 'Vervolgens deed zich de kans voor om bij Nuon aan de slag te gaan.'

De vraag rijst of werken in de energiewereld een bewuste keuze was of dat Morelisse er min of meer is ingerold. 'Het interessante van de energiewereld is dat er enorm veel verandert: het is een maatschappelijk zeer relevant gebied, dat zich op het snijvlak met politiek bevindt. Overal staat energie hoog op de agenda. Het is een maatschappelijke taak van energiebedrijven om te zorgen dat energie betaalbaar en de levering ervan betrouwbaar blijft, maar ook dat we die transitie naar

*'Het is het beste als Europa een gezamenlijke energiepolitiek voert'*

# 'Gesubsidieerde groene stroom hindert markt'

duurzame energie gaan maken. Daarbij draait het om techniek, maar er gelden ook economische randvoorwaarden. Duitsland leidt de transitie met de zogenoemde Energiewende, het vervullen van kernenergie voor zonne- en windenergie, maar nu dreigen de hierdoor gestegen stroomprijzen de Duitse industrie de das om te doen. De Nederlandse CEO van het Duitse chemiebedrijf Bayer, Marijn Dekkers, speculeerde in een interview met het weekblad *Wirtschafts Woche* openlijk over vertrek uit Duitsland bij te hoge elektriciteitsstarieven. De Duitse chemische industrie is goed voor 8 % van het landelijke stroomverbruik. Om na het stilleggen van een aantal kerncentrales de windstroom uit het noorden naar de industrie in het zuiden te krijgen, terwijl er nog onvoldoende transportcapaciteit is, is omleiding via buurlanden nodig, waar het net overbelast dreigt te raken en dus het risico ontstaat op een black-out. Het laat zien dat zelfs een machtig industrieland als Duitsland niet in zijn eentje energiewetgeving kan voeren zonder internationale consequenties.

‘Het is het beste als Europa een gezamenlijke energiepolitiek voert’, stelt Morelisse, ‘maar die is er slechts in beperkte mate.’ Europa bestaat immers nog steeds uit afzonderlijke, soevereine democratieën, die op dit gebied verschillende keuzes maken. ‘Dat leidt vaak tot besluitvorming die op korte termijn economisch niet optimaal is. Dat brengt wel discussie op gang, waardoor er hopelijk met verhoogde druk wordt gekeken naar maatregelen om die risico’s weer te mitigeren – denk aan versnelde netverzwaring of capaciteitsstarieven om te zorgen dat oude centrales niet worden afgeschakeld. Het laat zien hoe belangrijk het is dat technici meer hun stem laten horen.’

## OVERCAPACITEIT

Om de transitie naar duurzame elektriciteit te maken is volgens Morelisse een stabiel Europees stelsel van afspraken nodig voor de langere termijn, want ‘het gaat om grote investeringen en zonder investeringszekerheid komt er geen financiering.’ Marktwerking blijkt toch veel onzekerheden met zich mee te brengen. ‘In 2007 besloten we in Nederland als sector veel centrales bij te gaan bouwen. Nu zien we overcapaciteit. Waardoor? Ten eerste door de economische crisis. Ten tweede is er in Duitsland veel zonne- en windcapaciteit bijgebouwd, die door verstopping in het Duitse stroomnet in Nederland terecht komt. In een geliberaliseerde markt is voorspellen moeilijker of bijna onmogelijk als de politiek steeds verder reguleert en ingrijpt. Groot-Brittannië gaat nu bijvoorbeeld voor een gegarandeerde minimale stroomprijs: als de afnameprijs onder de kostprijs ligt, dan vergoedt de overheid het verschil. Als die prijs hoger is, dan wordt de subsidie terugbetaald. Dat geeft zekerheid bij het investeren in offshore windparken. In Duitsland heeft men weer een heel ander systeem ontworpen. Tien jaar geleden hoopten we op een geliberaliseerde markt, maar met steeds grotere hoeveelheden gesubsidieerde duurzame stroom gaat deze markt steeds minder goed werken. Dan moet je het idee van een geliberaliseerde markt deels loslaten. Bij het deel van de opwekkingscapaciteit dat puur op marktprijzen zijn geld moet verdienen, met name de gas- en kolencentrales, neemt zowel het aantal draaiuren als de marge af. Daar moet iets gebeuren om marktfalen te voorkomen.’ We hebben deze productiecapaciteit immers nodig als de zon niet schijnt of de wind niet waait.

De grote zorg is dus hoe de hele verduurzamende stroom-

voorziening tegen maatschappelijk acceptabele kosten blijft functioneren. ‘Voorlopig is opslag van elektriciteit nog duur, dus is het goedkoper om oude centrales als back-up te gebruiken. Maar het is onvermijdelijk dat we door de onvoorspelbaarheid van wind- en zonnestroom ook de elektriciteitsvraag veel nauwer op het aanbod moeten proberen af te stemmen.’ Dat kan met een zogenoemd *smart grid*, maar dat soort technieken staat echter nog in de kinderschoenen.

Onderzoeksinstituten als TNO en Fraunhofer werken aan carbonisatietechnieken. Die moeten het mogelijk maken om zonnepanelen op het dak van een huis te gebruiken om



*‘In een geliberaliseerde markt is voorspellen bijna onmogelijk als de politiek steeds verder reguleert en ingrijpt’*

stroom op te wekken die het pure CO<sub>2</sub> uit de pijp van de cv-keutel omzet in een koolwaterstofverbinding als benzine of gas. Die brandstof is op een later moment weer te gebruiken om warmte of elektriciteit – of beide – op te wekken. Maar als iedereen zo prosument wordt, betekent dat dan niet het einde van de grootschalige conventionele elektriciteitsproducenten? Morelisse denkt niet dat het zo’n vaart zal lopen. ‘Dan ben ik toch een analytische technicus. Welk percentage van de Nederlandse stroom wordt nu opgewekt met zon? Minder dan 1 %. De huidige behoefte is 135 TWh per jaar. Zonnestroom dekt daar maximaal 10-15 % van af. Op land is er aan nominaal windvermogen ruimte voor 6000 MW, goed voor 5-8 % van de benodigde elektriciteit. Voor een grotere opbrengst ben je aangewezen op offshoreparken en een park van 350 MW kost toch gauw een miljard euro. Ik denk dat kleinschalige en grootschalige opwekking beide prima ontwikkelingen zijn.’

De efficiëntie van de windturbine is volgens Morelisse ook nog lang niet aan zijn eind. ‘Een 5 MW-turbine is nu groot, maar we gaan al naar 7 MW en zelfs 10 MW. De hoeveelheid kapitaal per eenheid vermogen neemt drastisch af. En in het ontwerp, de installatie en het onderhoud valt nog heel veel efficiëntie te winnen. Dus de investering die nodig is om een eenheid stroom te produceren, zal significant naar beneden gaan. Ik denk dat we die zullen zien halveren. Dan wordt het pas echt interessant.’ ●

Ir. Huib Morelisse sprak binnen de door KIVI NIRIA Students georganiseerde CEO-cyclus aan de TU Delft. De volgende lezing binnen deze reeks wordt gegeven door drs. Dick Benschop van Shell op maandag 4 maart van 16-18 u aan de Universiteit Twente. Op woensdag 13 maart is het van 19.30-21.30 u de beurt aan mr. Harrie Noy van Arcadis op de TU Eindhoven.  
[www.kiviniiria.nl/ceo-cyclus](http://www.kiviniiria.nl/ceo-cyclus)

