



Ronald van Peperstraate

Voormalig algemeen directeur, Joulz

Joulz

Het leiden van een groot bedrijf

Ik kom zelf uit de bouwsector. Hier werd ik aangesteld om van Joulz een aannemersbedrijf te maken. Maar ik wilde een koers vinden, waarbij we het beste uit de bouw- en de energiesector konden verenigen. Door iets anders te doen en daarbij een stip op de horizon te zetten. Binnen Joulz konden we van bedrijven uit de bouwsector leren, bijvoorbeeld op het gebied van kostenbeheersing en van verantwoordelijkheid op een 'laag' niveau binnen de organisatie leggen. Tegelijkertijd hadden we vanwege onze achtergrond uit de energiesector ook een aantal sterke punten, die we vooral moesten behouden en uitbouwen.

Ik leid een bedrijf waar zo'n 2.500 mensen werken. Als leider heb je de primaire verplichting om de noodzakelijke kwaliteit te leveren aan de mensen waar je voor werkt. Zowel binnen als buiten het bedrijf. Anders heb je geen bestaansrecht. Vervolgens is het mooi, als je dit met een lange termijn perspectief doet. Een perspectief dat breder is dan je eigen onderneming.

Eerlijk gezegd blijft het een beetje schipperen wat betreft leiding geven. De ene keer ga je meer naar links en de andere keer wat meer naar rechts. De omgang met mensen vind ik daarbij belangrijk. Ze vertrouwen geven en prikkelen. Ik heb een management team van 6 mensen en die zijn allemaal anders. Ze hebben allemaal een andere manier van werken. Het meest krachtige vind ik om hen vanuit een

basis van vertrouwen een 'stretch' uitdaging te bieden. Op basis van een balans tussen wat gehaald moet worden en wat ze kunnen. Diversiteit is ook heel belangrijk. Teams, die bestaan uit mensen met verschillende achtergronden, leiden namelijk tot betere besluiten. Het leidt ook tot discussie, maar daar ben ik niet bang voor.

Kijk bijvoorbeeld naar de directie van Joulz. Daar zitten onder andere 3 vrouwen in. Ook zijn hierin mensen vertegenwoordigd uit de energie- en de bouwsector. Er moet natuurlijk wel iets zijn dat ons met elkaar bindt. Wij moeten samen een team vormen en geen eilanden zijn, die los van elkaar werken.

Betrokkenheid van medewerkers bij duurzaamheid

Vanuit Eneco, waar Joulz onderdeel van is, en vanuit een aantal zeer betrokken managers binnen Joulz, heb ik de laatste jaren veel meegekregen over duurzaamheid. Daardoor ben ik mij meer gaan verdiepen in de materie. Zo ben ik me ervan bewust geworden dat het echt niet goed gaat met de wereld. Ook het feit dat ik vader ben, werkt mee. Als mijn kinderen over vijftien jaar aan mij vragen 'Wat heb jij nu eigenlijk bijgedragen?', dan wil ik wel met een goed antwoord komen.

Ik ontdekte dat er bij ons een enorme betrokkenheid is van onze medewerkers naar onze eindklanten. Dat zit heel diep in onze medewerkers. Joulz 'redde' bijvoorbeeld de drie dolle dwaze dagen van

'De Beijenkorf', door de stroomvoorziening weer op gang te krijgen. Onze mensen gaan altijd weer door, totdat de klus geklaard is. We voelen ons onderdeel van de hulpverleners, zoals de brandweer en de politie.

Een klant gaf via ons personeelsblad aan: 'Ik kreeg een kopje koffie van de monteur'. Dat was voor mij een 'eyeopener'. Onze monteurs kregen geen kopje koffie van de klant. Wanneer wij langskomen, dan is de stroom uitgevallen. Wij boden de klant een kop koffie aan! Dat is het antwoord op onze 'why' vraag: waarom zijn we op aarde? Bij Joulz draait het om de passie van onze mensen om onze klanten te helpen. Bij de jaarlijkse dodenherdenking zorgen wij bijvoorbeeld al sinds 1945 ervoor dat de gastoevoer van de fakkels veilig plaatsvindt. Dat moeten we blijven doen. Het is belangrijk en het draagt bij aan ons maatschappelijk nut. Ook hebben wij na de grote ramp in Haïti vier jaar geleden een gesprek gehad met de Verenigde Naties en op basis daarvan hebben we geholpen, door onze expertise in te zetten.

In mijn werk ben ik dit alles meer gaan faciliteren en de ruimte gaan geven. Onze medewerkers kunnen bijvoorbeeld een 'Groen Idee' aanleveren. Daarbij ondersteunen we projecten, die te maken hebben met energie en duurzaamheid. We kijken hierbij naar hoe we onze expertise kunnen inzetten voor goede doelen. Zo helpen we onder andere nu bij de ISO 9001 certificering van goede doelen in ontwikkelingslanden. Wij ervaren dat mensen door MVO enthousiast worden. En uiteindelijk

'Winst maken is voor mij een middel, niet een doel op zich.'

ben ik ervan overtuigd, dat dit ook weer waardecreatie is voor ons bedrijf.

De jongere generatie, die bij ons solliciteert, is maatschappelijk zeer betrokken. Ze zijn vaak naar het buitenland geweest, waardoor ze een bredere blik hebben. Ik ben overtuigd dat als mensen 500 Euro krijgen om bij te dragen aan een goed doel, hen dit meer motiveert en betrokkenheid geeft, dan hen zelf een bonus te geven.

Het belang van duurzaamheid

Drie jaar geleden scoorde we als Joulz niet hoog op de MVO prestatieladder. Ik dacht 'Dit kan niet waar zijn, we doen veel meer dan de meeste partijen.' Vanaf toen hebben we ingezet op het verkrijgen van de nodige certificaten. Nu is het dan ook leuk, dat we als eerste bedrijf in Nederland de hoogste trede van de MVO prestatieladder hebben gehaald.

Binnen Joulz kijken wij ook hoe wij van duurzaamheid business kunnen maken. Dat is te zien aan de unit Duurzame Energie-infrastructuren. Intern is dit een enorme aanjager geweest voor de totale verduurzaming van Joulz. De mensen van deze unit zijn hieraan begonnen met enorme bevologenheid. MVO is bij ons overigens geen doel op zich. We hebben de plicht om de lange termijn horizon voor

ogen te zien. Dit zijn we bij Joulz de afgelopen jaren steeds verder gaan versterken. Ook binnen het management zijn de mensen bijvoorbeeld actief betrokken bij maatschappelijke doelen.

De rol van geld in het bedrijfsleven

Mijn aanpak is erop gericht om eerst op korte termijn geld te verdienen. Om daardoor te kunnen gaan werken aan lange termijn doelstellingen. Het belangrijkste is voor mij dat je lange termijn doelstellingen hebt. Ik heb daarom veel respect voor familiebedrijven, die ver vooruit kijken. Ik denk daarbij onder andere aan de heer Van Seumeren, de voormalige man achter Mammoet. Hij keek telkens weer verder dan de volgende jaarrapportage.

Ik ben in 2010 bij Joulz begonnen als algemeen directeur. We hebben toen in de zomer een reorganisatie doorgevoerd. Helaas moesten toen 150 mensen Joulz verlaten. We wisten echter daardoor wel winst te boeken. Zo kwam er ruimte om aan duurzaamheid te werken en kwam er vertrouwen bij stakeholders dat er goede dingen bij Joulz gebeurden.

Ik vind het belangrijk en leuk om met behaalde winsten, en de koers van het bedrijf, iets voor de maatschappij te kunnen betekenen. Bij Joulz merk ik dat ik echt meer kan betekenen en dat vind ik gaaf. Het geeft mij een lekker gevoel en het brengt mij verdieping. Wij hebben een goede lange termijn ambitie, onder andere op het vlak van duur-

'Het gaat uiteindelijk om de mensen en de relaties, waar je mee samenwerkt.'

zaamheid en dat is belangrijk voor mij. Maar er moet wel geld voor zijn. Gelukkig maken we bij Joulz winst en hebben we met Eneco een moeder die ons stimuleert in onze ambitie.

Er moet altijd geld verdiend worden. Maar de manier van geld genereren moet wel constructief zijn. Door cashmanagement en kostenreducties kun je op korte termijn resultaten boeken. Echter, op een gegeven moment is de rek uit het optimaliseren. Ik kon zelf in het verleden bijvoorbeeld bij een bepaald bedrijf investeringen alleen doen als ze binnen 2 jaar terugverdiend werden. Dat voelde niet goed. Het opleiden van mensen verdienen je bijvoorbeeld niet binnen 2 jaar terug. Helaas zie ik toch nog steeds regelmatig om mij heen dat de boekhouder de baas is van het bedrijf en niet de ondernemer. Winst maken is voor mij een middel, niet een doel op zich.

De verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven voor onze natuur

Wij dienen in het rijke Westen het goede voorbeeld te geven op het gebied van duurzaamheid. Ik vind het daarbij moeilijk om te zeggen waar de grens ligt van onze verantwoordelijkheid. Het is wel belangrijk dat je als leider een lange termijn visie hebt, die verder gaat dan enkel geld verdienen. Wij verduurzamen bijvoorbeeld klanten, door

een windturbine te bouwen en aan te sluiten. We hebben ook een WKO installatie in ons nieuwe pand en zijn via onze moeder Eneco 'climate safer partner' bij het Wereld Natuur Fonds. Eneco heeft afgesproken nieuwe producten op energiegebied te ontwikkelen en meer duurzaam productie-vermogen op te stellen in Nederland. Samen hebben we de afspraak gemaakt dat we in 2013 het CO₂ verbruik per medewerker halveren ten opzichte van 2007.

Wat we niet kunnen reduceren aan CO₂ uitstoot, compenseren we via CO₂ credits. Ons wagenpark van circa 1400 voertuigen zorgt voor bijna 90% van onze CO₂ uitstoot. Dat kunnen we verder vergroenen. Dit doen we bijvoorbeeld via A-label auto's. Ook doen we een pilot met groen gas en elektrisch rijden. Panden kunnen we verduurzamen, maar het wagenpark blijft en daar gaat CO₂ uitstoot mee gepaard.

Elektrische voertuigen zijn nog niet de oplossing, vanwege onder meer de beperkte actieradius. Maar we stimuleren wel elektrische scooters en fietsgebruik. Onze uitstoot compenseren we, maar we kijken wel hoe we zo zuinig mogelijk kunnen rijden door middel van interne competities. Compenseren doen we al jaren, maar enkel dit doen is niet de oplossing. Bomen planten vind ik leuk en vooral als je aangeeft welk stuk bos door Joulz is geplant. Zoals we via het Nationaal Bossenfonds, waar Trees for All deel van uitmaakt, hebben gedaan. Dan gaat het leven bij onze mensen. Ik heb zelf van mijn 16e tot en met mijn 23e op een boomkwekerij gewerkt. In die periode heb ik 'miljoenen' stekjes

verwerkt. Ik ben zelf dus hartstikke CO₂ positief. Dat zeg ik met een knipoog.

Innerlijke drive

Ik heb zelf een leiderschapskursus in Zwitserland gevolgd. Het gaat uiteindelijk om de mensen en de relaties, waar je mee samenwerkt. Ik heb me toen drie dingen voorgenomen. Namelijk om meer aan de relaties met mensen binnen mijn organisatie te werken, meer met mijn vrouw aan de opvoeding van onze kinderen te werken en meer in maatschappelijk opzicht te betekenen. En daar ben ik mij vanaf dat moment voor gaan inzetten.

Wat wij bij Joulz gemeen hebben met elkaar is een innerlijke drive. We hebben allemaal een ambitie om zelfstandig te werken en vinden het leuk om samen te werken. Het is daarbij belangrijk dat ik hen als leider de ruimte geef. Ik ben zelf weleens een directeur tegengekomen, die 90 uur per week werkte. Hij was andermans werk aan het doen, waarop ik hem vroeg: "Waarom zoek je geen goede adjunct directeur?" Maar dat paste niet bij hem. Je kunt in mijn ogen misschien hooguit het werk van twee mensen leveren, maar het houdt ergens op. Als leider ben je dus veel effectiever wanneer je andere mensen stimuleert, dan wanneer je alles zelf 'beter' doet.

Ik word het meest gelukkig van blije mensen om me heen. Als ik in staat ben om andere mensen iets te laten doen, waarvan ze dachten dat ze het niet zouden kunnen. Daar word ik heel blij. Bijvoorbeeld door zelf te versnellen, te katalyseren of hen te faciliteren.

Mijn bijdrage aan de samenleving

Ik ben zoekende in mijn bijdrage aan de samenleving. Ik ben nu 48 jaar. Sinds ongeveer 4 jaar denk ik daarover na. Ik ben tot nu toe zeer succesvol geweest in het hebben van een leuk leven. Ik wilde eigenlijk altijd alles. Zoals voetballen op zondag, op donderdag lekker de kroeg in, samen met leuke vrouwen in een studentenhuis wonen en ga zo maar door. Nu heb ik een leuke vrouw en leuke kinderen, maar ik ben de laatste jaren toch aan het nadenken. Zo van: er moet meer in zitten. Ik vind dat ik mij iets meer maatschappelijk moet inzetten. Of ik dit wil doen via de politiek of via een maatschappelijke organisatie, dat weet ik nog niet.

Mijn Leiderschapsboom

Ik zie mijn leiderschapsboom als een jong boompje en niet als een grote eik. Ik ben zelf enorm enthousiast over de generatie die nu van school komt. Voor het eerst krijgen we in Nederland een generatie, die meer bevlogen is, die meer bezig is met de maatschappij dan met zichzelf. Ik zou die generatie de kans willen geven om te leiden!

