

Drie vragen over het overleg in de driehoek bij Eneco

'Het beste besluit voor de organisatie'

Energieleverancier Eneco won afgelopen november de Driehoek 3D Trofee, de prijs voor het beste overleg tussen de medezeggenschap, bestuur en raad van toezicht. Wat maakt de samenwerking bij Eneco succesvol en welke rol speelt de centrale ondernemingsraad hierin?

An het woord zijn drie leden van de "driehoek": voorzitter centrale ondernemingsraad Willem Hofman, ceo As Tempelman en voordrachtscommissaris Annemieke Roobeek.

Eneco heeft ruim 2.000 medewerkers, met in Nederland acht bedrijfsonderdelen met elk een ondernemingsraad. De centrale ondernemingsraad (cor) bestaat uit afgevaardigden van de on-

dernemingsraden en telt vijf leden. Er is regelmatig formeel en informeel overleg met de ceo en de raad van commissarissen (RvC).

Wat is de invloed van de cor?

'Het huidige overleg in de driehoek bestaat eigenlijk al heel lang zo', licht de cor-voorzitter Willem Hofman toe. 'Het is wel de laatste jaren geïntensiveerd. Heel gebruikelijk is bij ons dat bij elke overlegvergadering één à twee commissarissen aanschuiven. Die zitten er op voordracht van de cor.'

De raad van commissarissen telt vier Japanse en drie Nederlandse leden die bij bepaalde besluiten een vetorecht hebben. Voordrachtscommissaris Roobeek: 'In de RvC-vergaderingen breng ik bijvoorbeeld in wat ik van de cor aan signalen verneem. Dat varieert van ervaringen op de werkvloer, waar mensen veel kennis hebben over innovatie, tot grote projecten.'

Invloed Japanse overname

Sinds 2019 is Eneco eigendom van twee Japanse bedrijven: Mitsubishi

Corporation en Chubu Electric Powers. Wat is de invloed hiervan op de medezeggenschap? Cor-voorzitter Hofman: 'Het heeft totaal geen invloed gehad. De Japanners kennen niet zoiets als een or. Ze hebben zich er wel echt in verdiept en zien dat de het goede discussies oplevert en draagvlak creëert.' Annemieke Roobeek: 'Het is echt bijzonder dat de Japanners benieuwd zijn naar onze medezeggenschapsstructuur. Men staat open voor de horizontale verhoudingen, die we bij Eneco nastreven. Ze doen het zelf anders maar geven ons de ruimte en tonen veel respect.'

Gender policy

Hofman: 'We hebben Japanse aandeelhouders en dat zijn vooral veel senior-mannen. We hebben de organisatie voorgesteld om te zorgen voor meer diversiteit. Bijvoorbeeld door te zorgen voor diversiteit in de RvC zelf.'

Roobeek: 'Onder leiding van HR en diversiteitdeskundigen hebben we gewerkt aan de Gender Policy. De medezeggenschap is actief betrokken bij dit proces om bijvoorbeeld meer vrouwelijk talent in de hogere posities te benoemen. Zij zijn zelf met aanvullingen en eisen gekomen die door de RvB en de voltallige RvC grotendeels zijn overgenomen.'

Hoe wordt omgegaan met conflicten?

In 2018 speelden overnameplannen bij Eneco. De cor verzocht aan de Onder-



Cor-voorzitter Willem Hofman



Commissaris Annemieke Roobeek

nemingskamer om een uitspraak te doen over het voornemen van verkoop. De cor maakt zich vooral zorgen over het behoud van de groene koers van Eneco en heeft toen het recht van enquête toegepast (recht om een onderzoek in te stellen naar de gang van zaken binnen de onderneming). Toch hebben de verhoudingen in de driehoek zich daarna snel hersteld.

Cor-voorzitter Hofman: 'Die goede samenwerking in de driehoek hadden we voor die tijd al. Op andere dossiers liep het gesprek gewoon door.'

Na de overname van de organisatie is de raad van commissarissen behoorlijk aangepast. Ook kwam er een nieuwe ceo. Ceo As Tempelman: 'We hebben toen met elkaar de ervaringen uit het verleden gedeeld. Inmiddels hebben we een cultuur ontwikkeld van wederzijds respect en waardering.'

Medezeggenschap leeft bij Eneco

De medezeggenschap is door de zaak bij de Ondernemingskamer sterker dan ooit gaan leven in de organisatie.

Hofman: 'We werden toen als ondernemingsraden en cor heel zichtbaar.

Medewerkers zagen dat medezeggenschap wel degelijk invloed heeft en ergens over gaat. Zo stelde je je in het verleden kandidaat voor de ondernemingsraad en zat je er vrijwel automatisch in. Dat is nu echt anders. Zelfs op de "trade floor", de afdeling van de yuppen, waren er kandidaten. Ik ben er trots op dat medezeggenschap zo leeft bij Eneco.'

Stevige discussies

Ceo Tempelman: 'Bij een voorgenomen overname dreigde er recent een conflict met de cor. Wij vonden dat de cor goede tegenargumenten had, maar sommige zaken ook te zwaar nam. Ik heb hierbij goed geluisterd naar de cor, mijn eigen standpunt heroverwogen, maar uiteindelijk toch vastgehouden aan de voorgenomen beslissing.' Hofman: 'We zoeken niet bewust de confrontatie. Maar het kan zijn dat je een verschillend inzicht hebt over een besluit. Dan gaan we geen positief advies geven om de lieve vrede (de cor gaf een negatief advies over de bedrijfsovername, red.). Dat levert soms stevige discussies op, maar het wordt nooit persoonlijk gemaakt. Als je het niet eens bent, daar is toch niks mee? Het gaat uiteindelijk om het beste besluit voor de organisatie.'

Hoe werkt de driehoek gezamenlijk aan de sociale veiligheid?

De cor startte onlangs een discussie over een veilige werkomgeving waarbij ongewenst gedrag tegengegaan wordt. Ook de voordrachtscommissaris speelt een actieve rol om veiligheid op de agenda te zetten. Het gaat hierbij om de psychologische veiligheid, het tegengaan van ongewenst gedrag en goed leiderschap. Hofman: 'Als je naar cijfers kijkt, dan lijkt het aantal meldingen bij Eneco laag te zijn. Is dan de conclusie: we zijn een fantastisch bedrijf of zijn er andere redenen voor? We



Ceo Eneco As Tempelman

willen bijvoorbeeld veel meer naar boven krijgen wat er op de werkvloer speelt. En onderling de vraag stellen: hoe ga jij je anders gedragen? Dit toch wel lastige onderwerp wordt goed besproken in de driehoek. Je kan wachten tot het je overkomt, maar je kan het zelf ook actief oppakken. Het is minder makkelijk om hierover in gesprek te zijn dan bijvoorbeeld over groei en investeren.'

Rol leidinggevenden en centrale ondernemingsraad

Tempelman: 'We zijn in ons bedrijf van oudsher gefocust op fysieke veiligheid. Leidinggevenden kunnen een belangrijke rol spelen voor een veilige werkcultuur, hoe mensen met elkaar omgaan. Dat zou onderdeel van het assessment voor hen moeten zijn.'

Hofman: 'Als je boven in de top zit komt bepaalde informatie gefilterd door. Als ondernemingsraad vang je meer op. Dan kan je zo die informatie bij elkaar brengen. Wel moet je als cor goed kijken: is het een incident, of is er meer aan de hand? Het is dan heel belangrijk om betrouwbaar om te gaan met de informatie.' **L**