

‘HR is nu meer sophisticated’

De energiemarkt ondergaat een ingrijpende transitie, terwijl omzet en rendement in de sector stagneren. Daarom krijgen inzetbaarheid en mobiliteit bij Nuon ruim baan. ‘Medewerkers moeten voldoende bagage hebben.’

“Het motto is: scherp op kosten sturen en tegelijkertijd een majeure transitie vormgeven,” zegt Alice Diels, sinds 2011 Directeur HR bij Nuon. Kernachtiger kun je de organisatieagenda niet samenvatten. Aandacht voor duurzame energie en de trend van de centrale opwekking van warmte en elektriciteit houden de energiesector momenteel flink bezig. Productie-leveringsbedrijven zijn genoodzaakt hun bedrijfsmodellen de komende jaren ingrijpend te herzien. Daarbij staan de omzet en het rendement van energiebedrijven onder druk. De mondiale energieprijzen fluctueren sterk en zijn historisch laag. Nuon noteerde vorig jaar bij een omzet van 3,1 miljard euro een verlies van 191 miljoen euro. Op de HR-agenda staat het optimaliseren van de inzetbaarheid en de mobiliteit van medewerkers dan ook met stip op één. “Medewerkers moeten voldoende bagage in hun rugzak hebben om ofwel in de transitie mee te kunnen of op de arbeidsmarkt goede kansen te hebben. Dat is een van de dingen waar ik aan denk als ik ‘s ochtends de deur uitstap,” zegt Diels. Samen met de andere energiebedrijven uit de sector ontwikkelde Nuon hiervoor een banenplan. Dit leverde een subsidie op uit het banenfonds van 600 miljoen euro dat minister Asscher (PvdA, Sociale Zaken en Werkgelegenheid) in juni 2013 instelde. Het banenplan zorgt onder meer voor werkervaringsplaatsen en stimuleert werknemers de regie te nemen over het in kaart brengen en ontwikkelen van hun eigen talenten, onder meer via een hiervoor ontwikkelde online portal. Geen overbodige luxe, gezien de gestage krimp van het personeelsbestand van Nuon. Sinds de overname door Vattenfall in 2009 nam dit met een kwart af, van zo’n 6200 naar circa 4600 fte in 2015.

WELKE DRUK LEGT DIE UITSTROOM OP HET PERSONEELSBELEID?

“Dat onderstreept continu de noodzaak om te investeren in employability. We moeten steeds efficiënter omgaan met projecten, taken en medewerkers, bewuster keuzes maken en die keuzes constant kunnen uitleggen. Dat aanpassingen niet altijd mogelijk zijn zonder gedwongen afscheid van mensen is niet gemakkelijk. Wat me daarbij opvalt is, dat de ene medewerker daarop reageert door direct te gaan kijken wat zijn mogelijkheden zijn. Terwijl de andere medewerker afwacht en de kop in het zand steekt. Het is lastig om deze groep te bereiken, ze in beweging te krijgen om wel te gaan nadenken en het initiatief in eigen hand te nemen.”

WAT DOEN JULLIE VERDER OM TE VERSOBEREN?

“Kritischer kijken naar heel concrete zaken. Wel of geen leaseauto? Wel of niet bepaalde events organiseren voor de medewerkers? Steeds scherpere keuzes maken dus en daar helder over communiceren. En dat is soms balanceren.”

KUN JE EEN VOORBEELD GEVEN?

“We moeten zowel aan fte-reductie doen als investeren in onze positie op de arbeidsmarkt. Dat kan een spanningsveld geven. Bijvoorbeeld als je op een carrièrebeurs gaat staan om jezelf te verkopen, terwijl je net een reorganisatie van een afdeling hebt aangekondigd.”

VATTENFALL KOCHT NUON IN 2009 VOOR ZO’N 9,7 MILJARD EURO. DOOR TEGENVALLENDE BEDRIJFSRESULTATEN HEEFT VATTENFALL DAAR INMIDDELS 5,7 MILJARD OP MOETEN AFSCHRIJVEN. WAT DOET DIT MET DE SFEER IN HET BEDRIJF?

“Ook hiervoor geldt, het bevestigt dat we scherp op de kosten moeten letten, en het onderstreept de noodzaak om de kritische lijn die we hebben ingezet te continueren.”



ZIEN MEDEWERKERS DIE REALITEIT ONDER OGEN?

“Ja, we zijn niet de enige organisatie waar dit speelt. De ontwikkelingen in de energiemarkt zijn voor iedereen zichtbaar. Maar ik wil niet alleen de negatieve gevolgen benadrukken. De transitie die de energiesector doormaakt is een unieke historische ontwikkeling. Daar kunnen en mogen we als organisatie een bijdrage aan leveren. Door zo betrouwbaar, betaalbaar en duurzaam mogelijk energie op te wekken en te leveren. Dat biedt ook heel veel kansen, die we kunnen benutten. In het HR-beleid zie je dat bijvoorbeeld aan onze nieuwe huisvesting, en aan de keuze voor het nieuwe werken.”

KUN JE ONDER DIE WISSELENDE OMSTANDIGHEDEN TOT EEN HR-STRATEGIE KOMEN?

“Die HR-strategie is meer incrementeel dan het geval zou zijn onder stabielere omstandigheden. We moeten de strategie geregeld evalueren en bijstellen. Daarom is het voor mij van belang om goed in contact te staan met mijn teamleden die dagdagelijks aan het werk zijn. En ervoor te zorgen dat ik weet wat er leeft. Als je weet waar je naar toe wilt, hoef je niet elk kwartaal je HR-strategie door te lichten.”

JE ZEI EERDER DAT HR VEEL STRATEGISCHER MOET OMGAAN MET DE ARBEIDSMARKT OMDAT FUNCTIES AAN HET VERDWIJNEN ZIJN. HOE RAAKT DIT NUON?

“Bepaalde functiegroepen in het middenkader en op mbo-niveau zijn bezig te verdwijnen. Net als in veel andere sectoren over-

gens. Werkzaamheden automatiseren en efficiënter organiseren maakt dat je bepaalde mensen over enkele jaren hun huidige werk niet meer kunt bieden. De vraag is dus hoe employable iedere medewerker in de toekomst blijft. Met die vraag moeten wij ons als werkgevers bezighouden. Maar ook in bijvoorbeeld het onderwijs moet daar goed over nagedacht worden. Binnen Nuon brengen we het onderwerp employability continu onder de aandacht. Je kunt volgend jaar wel zeker zijn van werk, maar ben je dat ook over vijf jaar?”

DE FLEXIBELE SCHIL NEEMT IN VEEL ORGANISATIES IN OMVANG TOE. WANNEER WORDT HET AANDEEL FLEXIBEL NAAR JOUW IDEE TE GROOT?

“Dat hangt sterk af van de organisatie en het type werk. Voor een callcenter is dat heel anders dan voor een afdeling met hoogopgeleide experts. En een zzp’er die als consultant optreedt is een ander verhaal dan de zzp’er die eigenlijk het liefst een vaste baan wil.”

KUN JE MET FLEXWERKERS WEL HET VEREISTE KWALITEITSNIVEAU BEREIKEN?

“Waarom niet? Ik geloof niet op voorhand in een verschil in motivatie tussen vaste en flexibele medewerkers. Je wilt ook dat flexwerkers voor jou het uiterste geven. Doorslaggevend is dan hoe je als werkgever met je medewerkers omgaat. Mijn overtuiging is dat als je investeert in flexibele krachten, bijvoorbeeld in opleidingen of een goede begeleiding, zij nu en in de toekomst eerder bereid zijn voor jou te kiezen en te presteren.”

HOE WORDT DE ROL VAN HR-BUSINESSPARTNER BIJ NUON INGEVULD?

“Die rol moet je verdienen. Dat is deels persoonlijk. Iedereen vult die rol anders in afhankelijk van wat de business vraagt en hoe je als mens in elkaar zit. De HR-businesspartner heeft hier een belangrijke rol. Onder meer in MT-vergaderingen toegevoegde waarde laten zien. Daarnaast fungeren als spin in het web in de business bij het vormgeven van development, cultuurprogramma's en het oplossen van individuele kwesties. En de spil zijn bij het begeleiden van specifieke projecten zoals reorganisaties.”

WELK GEDRAG WIL JE GRAAG ZIEN BIJ IEMAND IN DEZE ROL?

“Belangrijk is dat je weet waar je over praat. Dat je de HR-processen, het beleid en de strategie door en door kent en beschikt over alle relevante HR-vakkennis. Dat is een voorwaarde om te kunnen meepraten. Vervolgens heb je kennis van de business nodig, een goede relatie met het management en een goed netwerk binnen de organisatie. Daarvoor helpen nieuwsgierig zijn, veel praten met mensen, en de kernpunten uit informatie kunnen halen.”

JE NOEMDE ALS BELANGRIJKE TAAK VAN MANAGERS ‘HET BESTE HALEN UIT MENSEN’. MOETEN MENSEN IN HET KADER VAN EMPLOYABILITY NIET LEREN ZICHZELF TE MOTIVEREN?

“Het gaat om een wisselwerking tussen manager en medewerker, maar medewerkers zijn verschillend. Sommigen zijn zelf-startend, anderen hebben meer begeleiding nodig. Het creëren van een omgeving waarin mensen zich veilig voelen, en het facilite-

‘Je hoeft niet elk kwartaal je HR-strategie door te lichten’

ren van hun ontwikkeling om te kunnen floreren is wel een specifieke taak van de leidinggevende.”

HOE HAAL JIJ ZELF HET BESTE UIT JOUW MENSEN?

“In het verlengde daarvan geef ik medewerkers de ruimte om hun eigen ideeën uit te werken. Ik spar graag met ze omdat daar de beste ideeën uit voort komen. Ik schuif mijn mensen graag naar voren wanneer dat goed is voor hun ontwikkeling. Coachend leiding geven vind ik belangrijk. Ik besteed aandacht aan hoe we als team met elkaar omgaan en streef naar een heldere visie op waar we voor staan. En ik vind gevoel voor humor op zijn tijd heel erg belangrijk.”

OP HET CONGRES HET NIEUWE WERKEN IN DECEMBER VORIG JAAR SPRAK JE OVER JE LEERERVARINGEN RONDOM GEDRAG EN HNW. WAT HEEFT NUON OP DIT TERREIN GELEERD?

“Voorwaarde is dat je je huisvesting en je systemen hier goed op inricht. Maar we hebben vooral geleerd hoe belangrijk het management hierin is en dat je het moet onderhouden, er aandacht voor moet blijven vragen en goed moet luisteren naar wat er speelt in de organisatie. Medewerkers zijn er positief over, en ze geven aan dat ze productiever zijn. Maar er valt nog winst te behalen uit het maken van duidelijker afspraken over wat medewerkers leveren. Dat gebeurt nog niet overal even goed. Verder kunnen we nog meer van elkaar leren. Door bijv. managers vaker de gelegenheid te geven onderling ervaringen uit te wisselen.”

NA DE INVOERING VAN HNW ZIJN JULLIE VERHUISD NAAR HET HUIDIGE PAND. HEEFT DIE VERHUIZING DE IMPLEMENTATIE NIET VERTRAAGD?

“Nee, die gaf er juist een boost aan. In het oude kantoor had in principe iedereen een vaste werkplek. Nu heeft iedereen een flexplek, zijn er lockers en neighbourhoods en zijn de archiefkasten vervangen door digitale systemen. De nieuwe huisvesting werkte als een katalysator.”

WAT WIL JE OVER TWEE JAAR VERBETERD HEBBEN?

“Behalve het maken van duidelijker afspraken tussen manager en medewerker, het beter communiceren van doelstellingen van teams. Medewerkers kunnen goed benoemen wat ze zelf bijdragen aan de organisatie, maar het expliciet maken van hun bijdrage aan het team kan beter, blijkt uit de evaluatie van eind vorig jaar.”

BIJ DE INVOERING VAN DE PARTICIPATIEWET HEBBEN DE WERKGEVERS BELOEFD DE KOMENDE JAREN 100.000 EXTRA BANEN TE CREËREN. HOE KOMT NUON HIERAAN TEGEMOET?

“Onze visie is: we staan midden in de maatschappij en we willen iets terug geven. Dat doen we bijvoorbeeld met ons programma Step2Work, dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan betaald werk helpt, door ze werkervaringsplaatsen aan te bieden. Zo hebben we sinds 2006 al zo'n 400 mensen aan werk geholpen. Ik ben trots op de manier waarop Nuon hierin is geslaagd. Dat ligt in het verlengde van wat de Participatiewet beoogt. We hebben een basis gelegd, die resultaat oplevert. We zullen zien of dat afdoende is om in 2026 aan de doelstelling te komen. De uitvoering van de banenafpraak heeft wel een aantal haken en ogen vind ik. Neem de criteria om te bepalen welke medewerkers meetellen voor de regeling. Dat is complex. Daar komt bij dat de Quotumwet begint te tellen vanaf 1 januari 2013. Wat je vóór die datum aan inspanningen hebt geleverd blijft buiten beeld. Denk aan goede resultaten van duurzame herplaatsingen uit het verleden ook voor eigen medewerkers. Dat vind ik een gemiste kans.” ■