

‘Wij faciliteren een cruciale transformatie’

De overgang van fossiele naar duurzaam opgewekte energie loopt als een rode draad door de wereldwijde toekomstvisie van de ENGIE Groep. Het bepaalt ook voor een groot deel de HR-agenda van ENGIE in Nederland.

“We hebben in januari voor onze interne HR Top-50 een bijeenkomst gehad in Amsterdam, ter gelegenheid van de komst van een nieuwe HR groepsdirecteur in Parijs. Ze hadden mij gevraagd in Nederland een programma te organiseren dat in het teken stond van de transformatie die we doormaken,” zegt Rosemarie Bisseling. Ze is CHRO bij ENGIE Nederland en daarvoor bij ENGIE Services, dat tot begin vorig jaar bekend stond als Cofely Nederland. Na de naamswijziging van moederorganisatie GDF SUEZ in ENGIE, wijzigde ook de naam Cofely. ENGIE Nederland heeft 6400 medewerkers en bestaat uit technische dienstverlener ENGIE Services en energieleverancier ENGIE Energie, die ook duurzame energie levert. Wie aankomt bij het hoofdkantoor in Bunnik langs de A12 kan dat niet ontgaan. Direct naast de ingang is zeker een dozijn parkeervakken aangelegd voor elektrische auto’s. Het laat zien dat de energietransformatie ook bij ENGIE in volle gang is.

Om die reden onthaalde Bisseling haar HR-collega’s in januari in het Oostelijk Havengebied in Amsterdam. Het vervallen industriële stadsdeel uit de 19e eeuw ontwikkelde zich in 30 jaar tijd tot een toonbeeld van moderne architectuur waarin de oude infrastructuur nieuwe functies kreeg. “Een perfecte metafoor voor de mogelijkheden die klassieke energiebedrijven in de 21e eeuw hebben.”

MET WELKE MISSIE BEGON JE ZES JAAR GELEDEN AAN JE HUIDIGE FUNCTIE?

“Het toenmalige Cofely had een heel zwaar en woelig jaar achter de rug, met grote ingrepen, reorganisaties en ontslagronden. De

organisatie was van oorsprong een verzameling van allerlei kleine bv’s. Mijn missie stond in het teken van rust en structuur aanbrengen, zorgen dat het huis op orde was, dat het HR-systeem werkte en dat er een goed HR-team kwam op basis van samenwerking, teambuilding en verbinding. In 2011 hadden al die voormalige bedrijven nog een eigen HR-team dat aan de lokale directeur rapporteerde. Er moest ook meer verbinding komen tussen centraal en decentraal. Nu stuur ik alle HR-afdelingen hiërarchisch aan.”

WELKE STAPPEN VORMDEN DE AFGELOPEN JAREN DE OPMAAT VOOR DE NIEUWE TOEKOMST VAN DE ORGANISATIE?

“Ten minste twee stappen zijn cruciaal geweest. De eerste was dat we als executive team samen met het senior management een visie en een missie hebben geformuleerd. Die hebben we voor de hele organisatie samengevat in een boekje. Dat heeft een enorme stimulans gegeven aan het ervaren van een gedeelde missie. De tweede was het besluit van de ENGIE Groep om het bedrijf niet langer te organiseren in divisies maar in een landenstructuur. In de verschillende landen is de kennis van energie en services in één organisatie samengebracht, zoals bij ENGIE Nederland.”

WELK STRATEGISCH DOEL WERD DAARMEE GEDIEND?

“Dat we alle deskundigheid in de organisatie volledig combineren om samen te werken aan de energietransitie, en deze in de markt te zetten. De ENGIE Groep vat de transitie samen met drie d’s: decentralisatie, digitalisering en de-carbonisatie. Dat is de boodschap die de hele organisatie verbindt.”

WAT BETEKENDE DAT VOOR DE NIEUWE STRATEGIE DIE JULLIE NET HADDEN GELANCEERD?

“Het kwam wel als een inbreuk. Zo kwamen in Nederland bijvoorbeeld services-bedrijf Cofely en delen van Electrabel in Zwolle onder leiding van één Executive Committee. Voorheen waren



dat gescheiden bedrijfsonderdelen. Dat betekende dat we onze missie ook daarop moesten gaan afstemmen. De grote uitdaging hierbij was en is dat we voor de energietransitie gericht moeten zijn op innovatie, maar dat onze traditionele dienstverlening en het leveren van energie tegelijkertijd nog altijd de hoofdmoot van onze activiteiten zijn. We moeten de kwaliteit die onze klanten en afnemers van ons gewend zijn ook op peil houden. Met die gezamenlijke reis zijn we nu een jaar bezig. Dat doen we helemaal niet slecht, maar het kost wel tijd om een nieuwe gezamenlijke missie ook weer te laten landen.”

WAT ZIJN VOOR DE KOMENDE JAREN ANDERE GROTE UITDAGINGEN OP DE HR-AGENDA?

“Vanuit mijn rol bekeken zijn dat het invoeren van een nieuw HR-dienstverleningsmodel, het begeleiden van de organisatie bij de energietransitie en de groeiende krapte op de arbeidsmarkt.”

DAT NIEUWE HR-DIENSTVERLENINGSMODEL, HOE MOET DAT ERUIT GAAN ZIEN?

“Het moet onder meer tegemoetkomen aan de noodzaak om de kosten te verlagen en de efficiency te verhogen. Zo moeten middelen vrijkomen om te investeren in de transitie. Ook hebben we future-proof HR nodig. Overigens heeft ENGIE Energie een model en werkwijze ingericht die al grotendeels voldoen aan dit nieuwe model. Binnen ENGIE Services hebben we nu met SAP al een goede voorziening voor salarisverwerking en personeelsadministratie, maar verder is er veel handwerk. En in ieder bedrijfs onderdeel heeft de HR-manager nog zijn eigen backoffice. Dat moet straks één systeem worden. Inclusief een click-call-face-systeem voor zowel employee- als manager-selfservice. Voor het merendeel van de vragen krijg je straks geen HR-medewerker meer aan de telefoon. Voor medewerkers en leidinggevendenden een flinke verandering en daarmee een grote veranderopgave. Leidinggevendenden verwachten een systeem dat alles regelt, maar er is straks een andere inspanning van hen nodig.”

IS EEN MONDIAAL HR-SYSTEEM VOOR ENGIE OP TERMIJN HET EINDDOEL?

“Het streven binnen de ENGIE Groep is One HR, maar dat zie je momenteel nog alleen terug in een mondiaal systeem waarin alle 155.000 medewerkers zijn geregistreerd. We gebruiken dat systeem wel al in combinatie met een recruitmentmodule. Op termijn zien we ook andere toepassingen. Daarbij denken we concreet al na over performance management. Maar we moeten nu eerst de fase afronden van het omvormen van de lokale systemen tot één systeem. En dat is al een hele klus, want nog niet eens alle personeelsdossiers zijn hier gedigitaliseerd.”

HOE KAN HR DE ORGANISATIE BIJ DE ENERGIETRANSFORMATIE BEGELEIDEN?

“In essentie door het beginsel van verantwoord transformeren te waarborgen. Dat gaat om de vraag: hoe nemen we alle mensen mee in de transformatie? Daarbij zijn niet alleen digitalisering en hernieuwbare energie leidend, maar ook maatschappelijke thema's zoals employability en duurzame inzetbaarheid. We hebben bijvoorbeeld een sterk vergrijsd personeelsbestand. Met de Europese ondernemingsraad is afgesproken dat alle medewerkers zoveel mogelijk worden meegenomen in de nieuwe ontwikkelingen. En dat de organisatie zich maximaal inspant om mensen werk te garanderen.”

EN TEGELIJKERTIJD MOET JE ANTICIPEREN OP EEN KRAPPER WORDENDE ARBEIDSMARKT

“Die ontwikkeling is gaande. Tot nu toe hebben we redelijk goed kunnen voorzien in onze instroombehoefte. Maar er is steeds minder aanwas vanuit de technische opleidingen op wo-, hbo- en mbo-niveau. Daarom zullen we heel creatief moeten zijn om voldoende instroom te garanderen. Dat betreft niet alleen traditioneel opgeleide technici, maar ook mensen voor totaal nieuwe functies, die voortkomen uit nieuwe activiteiten die we ondernemen.”

ZOALS?

“We hebben bijvoorbeeld een concessie om de Reijerwaard in Zuid-Holland duurzaam te ontwikkelen. Daarvoor hebben we een zogenoemde concessiemanager nodig, een functie die we eerder niet hadden. Hiervoor moeten we of een specialist van buiten aantrekken of een interne kandidaat ontwikkelen. Met dat soort situaties gaat HR veel vaker te maken krijgen.”

HOE IS HET HUIDIGE RECRUITMENTPROCES INGERICHT?

“We hebben een centrale recruitmentmanager die de lokale recruiters aanstuurt. Die houden zich nu vooral bezig met cv’s ophalen zodra zij een zoekopdracht krijgen. Het bestaande trainee-programma voor startende hbo- en wo-talenten levert heel wat hoger opgeleiden op. Voor deze groep hebben we aansluitende talentprogramma’s. Dan is er nog het interne NEXT-programma voor jonge talenten tot 35 jaar. Verder willen we mensen meer gaan aanbieden waarmee zij hun vakmanschap kunnen ontwikkelen en investeren in hun employability. Wat niet onbelangrijk is gezien de stijgende pensioenleeftijd. Daarmee richten we ons met name op de mbo-doelgroep. Ervaren mensen voor functies als werkvoorbereider moeten we uit de markt bij de concurrent weghalen. Dat is niet eenvoudig.”

WELKE CONCRETE IDEEËN ZIJN ER VOOR DIT JAAR?

“Onze nieuwe recruitmentmanager heeft pas haar plannen gepresenteerd. Zij werkt aan een nieuwe arbeidsmarktcampagne. We bereiden stappen voor om te beginnen met doelgroepenbeleid. De komende tijd starten we onder meer met campus re-

‘Dat de CEO van de ENGIE Groep een vrouw is, heeft een enorme voorbeeldwerking’

cruitment, onder meer door de verbinding met studieverenigingen te zoeken. En we denken erover om een searcher aan te trekken om de pijplijn gevuld te houden. Verder nemen we vanuit onze werkgeverskoepel UNETO-VNI actie om te bevorderen dat meer jongeren kiezen voor een technische opleiding.”

TECHNISCHE BEDRIJVEN MAKEN OP ALLE NIVEAUS GEBRUIK VAN TIJDELIJKE KRACHTEN. IN HOEVERRE ZIJN DAAR BIJ ENGIE EFFICIENCY-VOORDELEN TE BEHALEN?

“In de praktijk bepalen de lokale personeelscoördinatoren voor ENGIE Services nu nog met welk bureau er gewerkt wordt. Daardoor wordt de flex-bezetting grotendeels gestuurd vanuit de operatie. We willen dit proces gaan centraliseren en meer stroomlijnen. Onder meer door de instroom te verdelen in drie

categorieën: vaste medewerkers, duurzaam inzetbare flex-krachten en ad hoc flex-krachten voor piek en ziek. We verwachten zo substantieel te kunnen besparen op de 100 miljoen die we jaarlijks uitgeven aan inlenen.”

VOOR EEN MONDIALE ORGANISATIE IS HET VAN BELANG OM IEDER SCHAALVOORDEEL TE BENUTTEN. HOE KAN HR DAAR CONCREET AAN BIJDRAGEN?

“HR kan een zekere rol spelen door het delen van kennis te faciliteren. Wereldwijd zijn er naast de activiteiten van de BU’s vijf zogenoemde metiers, bijvoorbeeld B-to-C. Binnen dit metier werken medewerkers en afdelingen continue aan het verbeteren van alle B-to-C-producten en -diensten. Onder meer door kennis, ervaring en middelen te bundelen. Daarvoor moet de organisatie als geheel flexibel genoeg zijn. Een belangrijke taak van HR in deze is investeren in de veranderbereidheid van de medewerkers. Zo dragen die schaalvoordelen uiteindelijk ook bij aan de energietransformatie.”

EEN WERELDWIJD SYSTEEM VAN UNIFORM GEDEFINIËERDE COMPETENTIES LIGT DAN OOK VOOR DE HAND

“Dat zou een volgende stap moeten zijn. Hiermee is een beginnetje gemaakt door gemeenschappelijke leidinggevende competenties te formuleren. Jaarlijks wordt onder de noemer ENGIE-skills geïventariseerd wat we aan skills nodig hebben en wat er in de organisatie aanwezig is. Maar de nationale en internationale mobiliteit van medewerkers binnen ENGIE moet echt nog op gang komen. Er zijn incentives om mensen te belonen als ze mobiel willen zijn.”

HOE STAAT HET MET DE VERANDERBEREIDHEID VAN DE MEDEWERKERS?

“Het oude Cofely kun je kenmerken als een bedrijf van techneuten met een mentaliteit van: zien is geloven. Al met al neigen we wat naar de conservatieve kant. Dat vergt bij veranderingen een overtuigend verhaal. Toch staan mensen wel degelijk open voor de noodzaak om aan duurzaamheid te werken en de nieuwe technologie die daarvoor nodig is. De bereidheid om bij te dragen is er steeds duidelijker. Bij ENGIE Energie is er de afgelopen jaren veel gereorganiseerd. De digitalisering van het proces aan de klantzijde is al geïmplementeerd. Maar ook daar is het wenselijk dat je ineens in een sector werkt die economisch en maatschappelijk onder druk staat.”

IS ER OOK VOLDOENDE VERANDERBEKWAAMHEID?

“Dat is iets anders. Het antwoord daarop verschilt per bedrijfs-onderdeel. Hierin zullen we mensen moeten helpen. Dat begint met een duidelijke missie communiceren voor de organisatie. De leidinggevendenden hebben de taak daaruit duidelijke opdrachten af te leiden voor de afdelingen en te investeren in een positief teamgevoel. Dan gaan mensen bedenken wat die doelen voor hen zelf betekenen. Maar een realiteit is ook dat een deel van de populatie lastig in beweging komt.”

WETEN LEIDINGGEVENDEN WAT ZE MOETEN DOEN OM TE VERANDEREN?

“Veel leidinggevenden binnen Services zijn naar hun functie opgeklimmen vanuit de rol van de uitmuntende vakman. Deze groep trainen we in leiderschaps-skills. Want juist deze groep houdt bij veranderingen sterk vast aan het idee: ik heb het altijd zo gedaan, dus waarom zou ik het nu anders doen? Binnen Energie is er traditioneel veel aandacht voor het persoonlijk ontwikkelplan van de medewerkers. Dit gebruiken we om de veranderingen te borgen.”

BIJ WAT VOOR VERANDERINGEN DOET ZICH DIT VOOR?

“We zijn bijvoorbeeld binnen Services een programma getiteld ‘Services Connected’ aan het implementeren. Onder die noemer gaan servicemonteurs onderweg en op locatie een iPad gebruiken om hun werkzaamheden te administreren. Dit vervangt het bonnenboekje voor zo’n 2500 medewerkers. Vroeger kwamen zij ’s morgens eerst naar hun vestiging om de opdrachten voor de dag op te halen en in te plannen. Nu worden deze centraal verzameld en daarna toegewezen aan medewerkers. Voor leidinggevenden houdt het nieuwe systeem in dat zij of klantcontacten gaan onderhouden of teams gaan aansturen. Dat zijn grote veranderingen voor mensen, die begeleiding en aandacht vragen.”

HOE BEGELEID JE MEDEWERKERS EN LEIDINGGEVENDEN DIE DAAR MOEITE MEE HEBBEN?

“Dat vergt leiderschap, de boodschap blijven herhalen. Om het genoemde programma te implementeren hebben we een interne medewerker gevonden, die een communicatieachtergrond heeft. Zij is heel goed in staat de boodschap helder, betrokken en gestructureerd te herhalen en dat steeds vanuit de verbinding met de ander te doen. Je ziet dat mensen er dan in meegaan.”

VAN DE ZEVEN LEDEN VAN HET EXECUTIVE COMMITTEE BEN JE DE ENIGE VROUW. DAT STAAT VER AF VAN WAT DE CORPORATE GOVERNANCE CODE VOORSCHRIJFT.

“Het is maar op welk niveau je ernaar kijkt. Want ik kan met trots zeggen dat we in Parijs Isabel Kocher als CEO hebben en dat 25 procent van het Executive Committee daar vrouw is. Maar de Nederlandse organisatie wijkt daar inderdaad van af.”

HOE IS DAT TE VERKLAREN?

“Grotendeels doordat het personeelbestand hier voor een groot deel bestaat uit mannen. Met name binnen de techniek kiezen heel weinig meisjes en vrouwen voor een baan in onze sector.”

ZE KUNNEN OOK VAN BUITEN NAAR BINNENGEHAALD WORDEN

“Voor finance en legal zou ik morgen een vrouw hebben met de

vereiste bestuurlijke competenties. Voor de operatie kan dat ook, maar daar is een andere inspanning voor nodig.”

WAT MAAKT DIT ZO LASTIG?

“Omdat er bijna geen vrouwen te vinden zijn die bestuurlijke competenties combineren met diepe kennis van de corebusiness. En dat is nog altijd een voorwaarde om het vertrouwen in deze organisatie te krijgen. Los daarvan hebben we wel een vrouwen-netwerk ter ondersteuning van vrouwen in hun positie binnen ENGIE. En daarbij helpt het dat de CEO in Parijs een vrouw is. Dat heeft een enorme voorbeeldwerking.”

JE ZEI ONLANGS DAT HR TEN ONRECHTE NOG ALTIJD GEZIEN WORDT ALS DE VERPLEEGSTER DIE MOET OPDRAVEN ALS ER PIJNLIJKE DINGEN GEBEUREN.

“HR vervult een support-rol en is er om organisatieprocessen te faciliteren, maar HR is géén verpleegster. Als we integrale managers willen, dan moeten we als HR zo min mogelijk handjes vasthouden.”

HOE KAN HR DIT ZELF VERANDEREN?

“Niet in de valkuil trappen van Calimero-gedrag en niet met stoffer en blik achter de managers aanlopen als er lastige boodschappen verkondigd worden. Wij moeten leidinggevenden zo begeleiden dat zij die eventuele zorg zelf kunnen verlenen. Verder moeten we zorgen dat we als HR een eigenstandige opvatting hebben over hoe de organisatie functioneert en wat iedereen daaraan kan bijdragen.”

DUS NIET: U VRAAGT, WIJ DRAAIEN?

“Absoluut niet. Het is belangrijk dat we, verwijzend naar the state of the art, tegen de interne klant kunnen en durven zeggen: heeft u er ook wel eens zo of zo naar gekeken? Dan heb je als HR in de organisatie toegevoegde waarde vanuit je eigen professionaliteit.”

JE ZEI OOK DAT HR IN DE TOEKOMST NIET MEER NODIG ZAL ZIJN, ZODRA LIJNMANAGERS HR-TAKEN ZELF GAAN UITVOEREN. IS DAT JE OVERTUIGING?

“HR zal altijd blijven bestaan omdat je deze expertise in de organisatie wilt borgen. Maar ik zie ook organisaties waar de managers wel echte people managers zijn. De valkuil is dat veel HR-managers die rol zo graag overnemen. Maar als je meer afstand neemt, krijg je ruimte om de business beter te begrijpen en zo een echte businesspartner te zijn. Dat is wat HR moet willen.” ■

Hetty Moll is mededirecteur en -oprichter van Compagnon in Zoetermeer; Toine Al is auteur, vakjournalist en spreker/trainer gespecialiseerd in HRM en HR Analytics.