

MISSION STATEMENT

Future Fit Technisch Arbeidscapaciteit

**Uitdagingen en kansen vanuit
een sectoraal HR perspectief**



investeren in talent

Aan dit Mission Statement werkten mee:
Alliander, Enexis, Stedin en O&O fonds

De rol van een netbeheerder in de schaarste van technisch arbeidskapitaal

CONTEXT

Huidige situatie

Door een aantrekkende economie en een versnelling in de energie- en warmtetransitie ondervinden we een drastisch toenemende vraag op het gebied van aanleg en onderhoud van de netten die groter is dan voorzien. Tegenover deze ontwikkeling staat een toenemend tekort aan vakkundige technici op de arbeidsmarkt en een vergrijzing van de zittende technische arbeidspopulatie. Daarnaast is er relatief weinig instroom in technische opleidingen, vooral op het MBO. Jongeren lijken weinig interesse in de techniek te hebben, vooral vrouwen kiezen zelden voor de techniek.

Een tijdige uitvoering en doorlooptijd van het werk staat voor netbeheerders onder druk. Om al het werk de komende jaren te verzetten hebben netbeheerders veel extra technici nodig. In het 'maakbaarheidsvraagstuk' worden tekorten voorspeld aan monteurs, uitvoerders, engineers en technische projectleiders. Het is van groot belang dat we zorgen voor voldoende vakbekwame technici. Dit is essentieel om kwaliteit te leveren en om onze 'license to operate' te behouden. De netbeheerders werken aan een pallet aan maatregelen om op te schalen in het werkpakket. Naast het verbeteren van de efficiency en het verkorten van doorlooptijden, het meer uitbesteden van werk, en het vergroten van de flexibele inhuurschil, zal dit visiedocument in zoemen op de ambities en bijbehorende initiatieven die HR initieert om deze uitdaging aan te gaan.

Doel Mission Statement

Er zijn verschillende initiatieven gaande. Deze initiatieven bevinden zich nog veelal in de beginfase. Er zijn veel behoeften en vragen, maar nog geen concrete antwoorden en invulling. Echter, wat deze initiatieven gemeen hebben, is dat zij allemaal acteren vanuit een eigen belang zonder enige vorm van visie en aansturing. Belangrijk is te komen van **intentie** naar **commitment** tot **actie**. Dit zonder te verzanden in capaciteitsdiscussies en andere operationele belemmeringen. Vanwege het maatschappelijke belang, ervaren de netbeheerders dit maatschappelijke thema als een collectieve uitdaging en de intentie en commitment is dan

ook deze collectief aan te gaan om de versnelling aan te kunnen brengen. Vanuit deze gezamenlijkheid zijn we, Alliander, Enexis, Stedin en het O&O fonds, gestart met een mission statement. We sluiten hierbij aan bij landelijke maakbaarheidsinitiatieven, de landelijke opinie en beschikbare stukken. Landelijke initiatieven pakken we gezamenlijk op, regionale activiteiten waar mogelijk. Deze activiteiten koppelen we aan onze ambities waardoor we onze krachten bundelen en elkaar versterken om de gewenste en noodzakelijke versnelling te kunnen realiseren, zie bijlage voor een overzicht.

Toekomstige uitdagingen vanuit sectoraal HR perspectief

De netbeheerders staan voor een serieuze uitdaging om hun taak te vervullen, namelijk een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. Vandaag en in de duurzame toekomst.

De energievoorziening van Nederland en de wereld verandert in een hoog tempo. De overgang van fossiele naar duurzame energie vraagt bijvoorbeeld forse aanpassingen aan ons Nederlands energienetwerk. Dit biedt mooie kansen en ook zeker uitdagingen op korte en lange termijn op HR gebied. Per saldo leiden de maatregelen uit het Energieakkoord tot 2020 tot circa 76.000 extra voltijdbanen, zo stelt de *Nationale Energieverkenning 2017*¹. Voor het tijdig, goed en veilig verrichten van onze werkzaamheden hebben wij veel extra technici nodig met hart voor techniek én innovatie. Deze situatie biedt een mooi lonkend perspectief, maar vraagt om gerichte interventies. De opgave van HR is om de arbeidsmarkt op de voet te volgen en te beïnvloeden waar mogelijk.

Op de dynamische arbeidsmarkt van de toekomst lopen werken en leren steeds meer door elkaar heen. Grote transities doen zich voor als gevolg van robotisering en digitalisering. Dit maakt dat veranderingen sneller dan ooit gaan, dat kennis en vaardigheden snel verouderd raken en bepaalde werkzaamheden overbodig worden. Aansluiting tussen het onderwijs en groeimarkten in de energietransitie is hard nodig. Het is essentieel dat we in de sector de handen ineen slaan op het snijvlak van (regulier) onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Hiermee kunnen we de energiesector beter op de kaart zetten en met elkaar zorgen voor het vergroten van de vijver en de huidige vijver ontwikkelen om duurzame werkgelegenheid in de sector te realiseren.

¹ BRON: Rapport Nationale Energieverkenning: www.pbl.nl/publicaties/nationale-energieverkenning-2017

1. Waar gaan we als sector op inzetten in het kader van Future Fit vanuit HR perspectief?

Er zijn kansen op verschillende fronten, naast het verbeteren van de efficiency in het huidige werk en het verkorten van doorlooptijden, biedt de huidige transitie veel ruimte voor innovatie en (hoge mate van) baanzekerheid wat gebruikt kan worden om (toekomstige) talenten te binden, boeien en behouden aan de sector. Daarnaast zijn er nieuwe en andere competenties nodig dan de traditionele om de transitie vorm te geven. Echter, tijdens de transitie hebben we zowel 'oud' als 'nieuw' nodig omdat het een geleidelijke transitie is en ons eerste focus is de publieke taak die wij hebben. Om deze taak goed uit te voeren is het nodig dat netbeheerders hun executiekracht en tempo verhogen. HR activeert dit door o.a. invulling van de volgende 5 ambities:

- We vergroten de pool door het enthousiasmeren, investeren en anticiperen op toekomstig talent;
- Wij boeien en behouden de huidige pool door aantrekkelijke sector te zijn;
- Wij boeien en behouden de huidige pool optimaal door het stimuleren van duurzame inzetbaarheid;
- Wij zorgen dat er goed, gericht onderwijs in de techniek komt door aansluiting en inbreng in het (vernieuwen van) het onderwijs;
- Wij optimaliseren de totale arbeidscapaciteit door continu te zoeken naar andere manieren van organiseren.

Deze ambities vragen verschillende inspanningen en initiatieven.

1.1. Vergroten pool door het enthousiasmeren, investeren en anticiperen op toekomstig talent.

We stimuleren meer jongeren in de schoolkeuze voor techniek door te inspireren hoe techniek een duurzame wereld mogelijk maakt. Dat doen we door hen al op jonge leeftijd met techniek in aanraking te brengen en hen te interesseren en nieuwsgierigheid te prikkelen. Daarbij maken we gebruik van storytelling over de noodzaak van een duurzame wereld, hoe die gerealiseerd kan worden en laten we met innovatieve digitale tools zien dat techniek deze toekomst mogelijk maakt. Tools waarmee ze zelf aan de gang mogen. Daarnaast staan onze huidige technici op als ambassadeur richting de jongere generaties waarbij we actief de samenwerking met alle niveau van onderwijs opzoeken, startend vanaf de basisschool. Daar-

door worden ze beter voorbereid worden om een belangrijke rol te spelen in deze veranderlijke wereld. Samenwerking met het beroepsonderwijs en sectorgenoten speelt hierin een cruciale rol. De netbeheerders participeren in het Techniekpact als samenwerkingsplatform in regionale en sectorale netwerken om kinderen actief kennis te laten maken met de techniek en om betere arbeidsmarktcommunicatie te ontsluiten. Daarnaast boren we andere doelgroepen aan die we enthousiasmeren en in investeren voor de sector. Te denken valt bijvoorbeeld aan statushouders, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en zij-instromers.

1.2. Binden en boeien van huidige pool door een aantrekkelijke sector te zijn.

Netbeheerders zijn een aantrekkelijke en diverse werkgever in de techniek en hebben een cruciale rol in het vormgeven van de energietoekomst van Nederland. Een mooie kans ligt erin technici specifiek te interesseren voor onze sector. We richten het recruitmentproces zo efficiënt mogelijk in en optimaliseren de kandidaat en medewerker beleving.

We blijven alert op de behoeftes van de verschillende doelgroepen en richten onze organisatie daarop in. Extern winnen is intern beginnen!

Daarnaast is het van groot belang om te investeren in zowel het imago van de sector als de werkgever. We stralen via innovatieve arbeidscommunicatie uit dat medewerkers iedere dag samen en slim hun werk uitvoeren en continu zoeken naar oplossingen om de dienstverlening te verbeteren.

We spreken de doelgroep aan op hun persoonlijke behoeftes en passen hierop de wervingscampagnes aan. Zo spreken we de jongeren doelgroep meer aan met digitale innovaties en sociale media.

We blijven zowel intern als extern benadrukken dat deze uitdaging voor de gehele keten van toepassing is én blijft. Concreet betekent dit dat we sowieso als netwerkbedrijven in gesprek moet blijven over een optimale inzet van de arbeidscapaciteit zonder dat we elkaars concurrent zijn.

1.3. Boeien en behouden van de huidige pool door het stimuleren van duurzame inzetbaarheid.

Dagelijks leveren er bij de gezamenlijke netbeheerders ruim 15.000 medewerkers vol energie en enthousiasme via zijn/haar vakgebied een bijdrage aan de energietransitie. Dit menselijk kapitaal is van grote waarde voor het slagen hiervan en daar zijn we zuinig op voor nu én in de toekomst. Daarom investeren we in onze collega's waarin we mogelijkheden bieden voor persoonlijke ontwikkeling,

continu werken aan een open en veilige organisatiecultuur, en ondersteunen we op het gebied van vitaliteit en inzetbaarheid. Dit zorgt voor werkplezier, goede samenwerking, wendbaarheid, arbeidsproductiviteit en –kwaliteit, waardoor wij samen onze maatschappelijke taak goed kunnen uitvoeren. We voeren regelmatig gesprekken met de collega's om hen te stimuleren vitaal te blijven, zich te blijven ontwikkelen, over de juiste competenties te blijven beschikken maar bovenal om hen de ruimte te bieden om te doen waar zij goed in zijn en ze daarin steeds beter te laten worden. Door hen deze ruimte te bieden en hen in te faciliteren en ondersteunen, treden ze ook eerder op als ambassadeurs voor hun werkgever en dus voor de sector wat een positieve impact zal hebben op de arbeidsmarkt, zowel intern als extern. Daarnaast leveren Bedrijfsscholen een waardevolle bijdrage tav het opleiden van onze (toekomstige) collega's op techniek en veiligheid zodat we deskundig opgeleide mensen versneld aan het werk krijgen en houden.

1.4. Wij zorgen dat er goed ingericht onderwijs in de techniek komt door aansluiting en inbreng in het (vernieuwen van) het onderwijs.

We werken nauw samen als sector met aannemers en onderwijs om de inhoud van de beroepsopleidingen en de examinering rond infratechniek zo goed mogelijk te laten verlopen; een belangrijke basis onder de samenwerking met het beroepsonderwijs en de hele kolom van de sector.

Om de versnelling te kunnen brengen is er meer nodig. We zullen moeten inzetten op slimmere manieren van opleiden die mogelijk ingrijpen op het huidige onderwijssysteem met standaard opleidingsprogramma's en een vaststaande opleidingsduur. Denk aan compacte maatwerk-opleidingen in de techniek voor de energie- en warmtetransitie mits veiligheid en vakmanschap op hetzelfde hoge niveau blijven. Dat vraagt het nodige van de wendbaarheid van het onderwijs, de achterliggende financieringsstructuren en samenwerking in opleiden. Het is essentieel dat we in de sector de handen ineen slaan op het snijvlak van (regulier) onderwijs, bedrijfsleven en overheid om de aansluiting tussen het onderwijs en groeimarkten in de energietransitie te bevorderen om zo gericht op te kunnen leiden voor het werk van nu en dat van de toekomst. Er zijn al mooie voorbeelden waar het leren van vakmanschap hand in hand gaat met innoveren.

We hebben goed opgeleide en gekwalificeerde mensen nodig, vandaar dat we betrokken willen zijn én bij willen dragen aan de ontwikkeling van onze toekomstige medewerkers in de regio's waarmee wij verbonden zijn. Het betekent ook dat we als bedrijfsleven kijken naar en participeren in het voortgezet onderwijs om te werken aan doorlopende leerlijnen in met name de techniek die

aantrekkelijk, relevant en innovatief zijn. Wij werken op landelijk niveau mee aan omvangrijke plannen en initiatieven. Op regionaal niveau werken wij samen met gemeenten en onderwijsinstellingen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en te borgen en de technische arbeidscapaciteit voor de toekomst veilig te stellen. Daarnaast werken wij met de meest vooraanstaande trainings- en opleidingsbureaus in de markt. We leiden grote aantallen technische medewerkers op, verkorten en verslimmen opleidingen en bieden een steeds grotere doelgroep de kans om zichzelf (om) te scholen. Wij maken technici versneld inzetbaar in ons kernwerk.

1.5. Wij optimaliseren de totale arbeidscapaciteit door continu te zoeken naar andere manieren van organiseren.

Dat het een grote uitdaging is waar we als sector voor staan, staat buiten kijf. De vraag die zich opdoemt is, hoe gaan we er mee om. Durven we onze status quo ter discussie te stellen? Uiteindelijk ontstaat innovatie tenslotte door onszelf deze vraag te stellen. Hoe kun je effectieve oplossingen generen voor veranderende vragen en contexten. Het begint met de simpele vraag 'wat als..' je bedenkt hoe je zou willen dat iets is, ondanks dat dat in eerste instantie niet mogelijk lijkt. Om vervolgens te experimenteren en kijken hoe je dit kunt creëren. Deze uitdaging vraagt flexibiliteit en vindingrijkheid en out of the box denken en bovenal doen. Het zal nieuwe kansen geven en mogelijkheden bieden waar we eerder nog niet aan hebben gedacht. Aan ons de schone taak deze vraag regelmatig te stellen! Niet alleen aan HR (denk aan o.a. werven & selecteren, de bedrijfsscholen en huidige functies en rollen) maar zeker ook aan de business (operationele processen). Randvoorwaarde hierbij is dat we kritisch moeten blijven met onze oplossing en vanuit het maatschappelijk belang moeten blijven kijken. Met het verschuiven van de uitdaging naar bijv. onze ketenpartners lossen we het probleem niet op.

De zorg zit hem in het feit dat de wereld exponentieel verandert, dat we onze huidige keuzes baseren op de kennis van nu en waar we denken dat het geen gaat. Zijn we wendbaar genoeg om in te spelen op de veranderingen waarvan we nu nog niet weten welke dat zijn? Belangrijke voorwaarde om de juiste beslissingen te kunnen nemen is om het juiste leiderschap te tonen binnen en buiten onze organisatie.

Versie 1.0 – 11 juli 2018

Alliander: *Roeland van Laer & Francesco Gentiluomo*

Enexis: *Thom van 't Hullenaar*

Stedin: *Annet Ekhart, Mariken Radstaat*

O&O fonds: *Marc Donckers*

