

Eneco: 'Externe merkbelofte intern waarmaken'

Met de campagne 'Heel Nederland schakelt om' belooft Eneco dat iedereen moeiteloos mee kan doen aan de energietransitie. Om die boodschap intern waar te maken hanteert de energiereus binnenshuis de slogan 'Heel Eneco schakelt om'. Wat dat concreet betekent en wat de lessons learned zijn vertelt Communicatie en HR-directeur Jeroen Overgoor.

Eneco is eigendom van 44 Nederlandse gemeenten en met ruim 3000 medewerkers een van de grootste energiebedrijven van ons land. Sinds 2007 staat het vizier bij het bedrijf volledig op duurzaamheid. Dat vertaalt zich o.a. in forse investeringen in zon- en windenergie en biomassa.

Met campagnetitels als 'We gaan vooruit', 'Samen gaan we voor duurzaam' en 'Welkom in de nieuwe wereld' onderstreepte Eneco de afgelopen jaren tegenover de buitenwacht welke richting het bedrijf gekozen had. Sinds eind vorig jaar is de duurzame koers verder aangescherpt en actiever neergezet met 'Heel Nederland schakelt om'.

Eneco wil zo laten zien dat de transitie inmiddels echt voor iedereen mogelijk is en binnen handbereik ligt, en dat de angst voor de kosten vaak onterecht is. Nieuwe tv-commercialen brengen de gerealiseerde vooruitgang in beeld. Op de deuren van Wim Sonnevelds Het Dorp bekijkt een jongetje vanuit de auto het snel veranderende landschap. De boodschap is kraakhelder: het gebeurt al, heel Nederland schakelt om.

"Wij hebben ons als Eneco ten doel gesteld dat iedereen moeiteloos mee kan doen aan de transitie," verduidelijkt Overgoor. "Dat is iets waar wij als bedrijf voor staan, en iets dat wij consequent willen uitdragen. Duurzaamheid is van iedereen, niet alleen van de happy few. Met Heel Nederland schakelt om maken we dat concreter en actiever dan voorheen."

Merkbelofte

Een merkbelofte is op den duur niet veel waard wanneer de bedrijfsvoering onvoldoende bij de ontwikkelingen in de pas loopt en de klant de belofte niet weerspiegelt ziet in de kwaliteit van de dienstverlening. Vandaar dat het energiebedrijf sinds eind vorig jaar nog nadrukkelijker kijkt naar wat er binnenshuis beter kan en beter moet.

Overgoor: "Zo'n klantbelofte leidt natuurlijk onvermijdelijk tot de vraag: wat betekent dit voor onszelf? Wat betekent het

voor de cultuur, de competenties, zaken als houding en gedrag, kortom: voor alles wat we presteren? We hebben weliswaar een heel duidelijke visie en missie, maar we moeten dat iedere dag natuurlijk wel waarmaken."

Veranderkompas

Eneco gebruikt hiervoor een veranderkompas. Die bestaat uit focus in je werk, focus op klantgerichtheid, focus op samenwerken door de hele keten heen én focus op executiekracht. De HR-directeur: "Met name dat laatste is nu heel bepalend. Executiekracht betekent gewoon leveren. We sturen dus meer op uitvoering. Doe wat je belooft en stop met zaken die te weinig waarde hebben. Dat past heel goed bij wat we beogen." 'Heel Nederland schakelt om' werd intern vertaald naar 'Heel Eneco schakelt om'. Die interne campagne werd in december o.a. afgetrapt tijdens een townhallmeeting, met een videoboodschap van de CEO en met de plaatsing in de centrale hal van een levensgroot symbool in de vorm van een groene bal, beter bekend als de switch, waarmee je actief omschakelt. Zo worden alle medewerkers meegenomen in de strategie, die meer dan voorheen gericht is op concrete uitvoering. De volgende stap zal zijn: van 'Heel Eneco schakelt om' naar 'Ik schakel om'.

'Vier knoppen om intern aan te draaien: leiderschap, communicatie, onderzoek en influencers'

Kanteling

"Van wat er sindsdien veranderd is kan ik een paar voorbeelden noemen," zegt Overgoor. "Neem het terrein van innovatie. We waren als Eneco altijd heel breed bezig. Inmiddels hebben we fors op de activiteiten gesnoeid. We stellen veel

duidelijker de vraag: wat biedt het meeste klantperspectief, waar zit het meeste volume, waarmee kun je het beste geld verdienen? Gericht dus op concreet resultaat, op deliveren." Ander voorbeeld is de kanteling van de organisatie naar een meer klantgerichte werkwijze. Overgoor: "Wij willen dat bij Eneco de klant tegenwoordig in alle processen en bij alle vormen van dienstverlening bij één loket terecht kan."

Leiderschap

De HR-directeur benoemt vier 'knoppen', waaraan nu intern gedraaid wordt. De eerste knop heet leiderschap. "Want," zegt hij, "bij het soort bedrijf dat wij willen zijn hoort een bepaald leiderschapsprofiel. Daar zijn onze HR-systemen dus op aangepast."

Een andere knop is communicatie. "Ik denk dat taalgebruik extreem belangrijk is. Probeer altijd zo duidelijk mogelijk te zijn. Dus geen vakjargon of allerlei corporate termen, maar spreek actief en dicht bij de belevingswereld van de mensen." Onderzoek is de derde knop en levert de bewijslast voor nut en noodzaak van de interne omschakeling. De eerste metingen wijzen uit dat het thema omschakelen onder medewerkers springlevend is. En dat iedereen volledig begrijpt dat klantgerichtheid noodzakelijk is om succesvol te zijn en het gat tussen strategie en executie te dichten.

Overgoor: "Door voortdurend te meten kun je als bedrijf sturen en actie ondernemen. Neem een reactie van iemand die aangaf het best moeilijk te vinden om met bepaalde werkzaamheden te stoppen. Ruimte om andere keuzes te maken is dus wezenlijk voor verandering. Nu bekijken we hoe we dat in onze business beter kunnen faciliteren."

'Afstemming van de interne campagne door de gescheiden afdelingen HR en Communicatie was geen probleem'

Influencers

Tot slot is er de knop influencers. Eneco heeft een intern netwerk opgetuigd van informele leiders, dwars door de organisatie heen. Dat netwerk wordt gemobiliseerd om de samenwerking en klantgerichtheid te verhogen met concrete acties. Afstemming van de interne campagne door de gescheiden afdelingen HR en Communicatie was volgens Overgoor geen probleem. "Natuurlijk breng je alle twee vanuit jouw eigen vakgebied bepaalde waarden en expertise in. Maar ondertussen heb je exact hetzelfde doel en dezelfde doelgroep. Het

werkte bij ons erg goed. Het hielp natuurlijk ook dat we elkaar best een beetje leuk vinden."

De HR-directeur noemt het cruciaal dat medewerkers van beide afdelingen zich kwetsbaar durven op te stellen. "Onderling, maar ook tegenover de business. Want niemand heeft de wijsheid in pacht. Betrek altijd anderen er bij en wees bereid bij te sturen. Zo is het bestaande aanbod van opleidingen voor leidinggevendend flink aangepast na feedback van deze groep."

Learning

Heeft de HR-directeur nog een tip? Iets wat hij anders had willen doen en waarvan hij intussen geleerd heeft? "Achteraf gezien hadden we wellicht meer aandacht aan de urgentie moeten schenken. Aanleiding en noodzaak hadden we bij onze medewerkers nóg beter kunnen neerzetten. Neem bijvoorbeeld iemand die de hele dag met een klant bezig is. Als je het hem vraagt vindt hij natuurlijk dat hij heel klantgericht bezig is. Maar dat is vanuit de visie van de klant en de behoefte van de klant dus nog maar de vraag. Dat betekent dat je niet concreet genoeg kunt zijn in wat je precies bedoelt en wat je van iemand verwacht." ■

Op reis naar de optimale employee experience



Jeroen Overgoor is Communicatie en HR-directeur a.i. bij Eneco. Samen met collega Petra van den Enden, manager Interne Communicatie is hij een van de sprekers tijdens het Employee

Journey Festival op 10 september in het Utrechtse Kamerik. Tijdens dit bruisende festival vertellen HR-professionals van onder meer Philips, Holland Casino en Lidl hun tips & tricks en lessons learned. Daarnaast is er volop ruimte voor interactie, netwerken en uitwisseling van praktijkervaringen met experts en vakgenoten. www.employeejourneyfestival.nl