

# E-HRM bij Nuon is volwassen geworden

Hans Dekkers, Richard Meijer en Rob Schallenberg

De inspanningen van de afdeling HRM en management van Nuon voor een meer resultaat- en ontwikkelingsgerichte cultuur beginnen hun vruchten af te werpen. Uit de Betrokkenheidsbarometer die jaarlijks onder het personeel wordt afgenomen, blijkt dat de contacten en communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers over het werk en over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in 2002 flink zijn gestegen. Na de fusie van EWR, ENW, Gamog en Nuon in 1999, resulterend in het huidige Nuon, is een ambitieus e-HRM-programma opgezet om het werk van managers en medewerkers te vergemakkelijken.

## Ambitie

De nieuwe energieleverancier barst van de ambitie zowel nationaal als internationaal. Om deze ambitie te verwezenlijken zal Nuon beter en sneller moeten reageren en anticiperen op zijn omgeving. Een belangrijke succesfactor daarbij is de inzet en de ontwikkeling van de 'human resources'. Uiteindelijk zijn het de medewerkers die ervoor zorgen dat Nuon zijn ambities waarmaakt. Nuon vraagt daarmee nogal wat van zijn medewerkers, maar stelt daar ook faciliteiten tegenover, zodanig dat prestaties, competenties en kennis van mensen optimaal worden benut. Het daarbij behorende HR-beleid is goed doordacht en is gebaseerd op de volgende visie: 'medewerkers van Nuon gebruiken hun talenten, voelen zich eigenaar van hun opdracht en creëren meerwaarde voor alle stakeholders'. Een fusie is een mooie gelegenheid om nieuwe zaken op de rails te zetten, ook op HR-gebied. Het is belangrijk dat het beleid van alle partners naar elkaar toegroeit en uiteindelijk transformeert in één en hetzelfde beleid. Zo heeft Nuon gekozen voor het personeelssysteem PeopleSoft dat al werd gebruikt door één van de fusiepartners. De keus voor PeopleSoft is ingegeven doordat dit systeem zich leent voor de inpassing van het HR-beleid in het algemeen en met behulp van internet in het bijzonder. Nuon wil HRM ondersteunen door gebruik te maken van internettechnologieën.

De auteurs zijn werkzaam bij Professionals Addvalue in Rotterdam. Drs. H. Dekkers als directeur, drs. R. Meijer als people manager en drs. R. Schallenberg als senior consultant.<sup>1</sup>

## E-HRM bij Nuon

De organisatie van het werk is in de afgelopen jaren sterk veranderd alsmede de wijze waarop leidinggevenden en medewerkers met elkaar omgaan. Van medewerkers wordt veel meer eigen initiatief verwacht; ze moeten ondernemer binnen de organisatie worden. Nuon wil met het HR-beleid inspelen op deze ontwikkelingen en is ervan overtuigd dat e-HRM daarbij een belangrijke rol speelt. E-HRM is een hulpmiddel voor managers en medewerkers om hun werk te vergemakkelijken. In de afgelopen twee jaar is er al heel wat gerealiseerd:

– *E-learning*

Er is een cd-rom ontwikkeld voor alle monteurs met de verplichte VCA-opleiding. Dit is een mooie toepassing waarvoor ook buiten Nuon belangstelling bestaat.

Het kernprogramma, een intern opleidingssysteem voor alle leidinggevenden, heeft zijn eigen plaats op intranet. Zo nu en dan komen groepen leidinggevenden fysiek bij elkaar in Nuon College, maar zij worden voor een belangrijk deel aangestuurd via intranet. Zo worden onder meer opdrachten elektronisch verstuurd en verwerkt.

– *Intranetsite Mens en Werk*

Alles wat direct of indirect met het werk te maken heeft, kunnen medewerkers op intranet vinden: informatie over arbeidsvoorwaarden en over het duurzaam fitprogramma van Nuon, de procedures rondom ziekteverzuim en het totale interne opleidingsaanbod. Ook biedt de site allerlei formulieren als de aanvraag kinderopvang en het leasen van een auto.

HRM'ers hebben hun eigen plaats op de site met voor hen relevante informatie. Bovendien kunnen ze elkaar informeren, elkaar vragen stellen en met elkaar discussiëren over allerlei mogelijke onderwerpen.

– *Betrokkenheidsbarometer*

Deze employeescan wordt geregeld en gestuurd via intranet. Overigens zorgt een extern bureau voor ondersteuning (IVA Tilburg, instituut voor sociaal-wetenschappelijk onderzoek en beleidsadvies).

– *Vacaturebank on line*

Alle Nuon-vacatures staan op intra- en internet.

– *Poll of the week*

Elke week wordt er een actuele kwestie aan de orde gesteld. Dat kan een eenvoudige vraag zijn over mogelijke parkeerproblemen of over het aan- en uitzetten van de pc, maar ook een wat zwaarder dilemma in het werk. Alle medewerkers kunnen een keuze maken uit vijf antwoordcategorieën. Gedurende de hele week kunnen de gemiddelde scores worden bekeken.

– *Forums voor gebruikersgroepen*

Op het intranet kunnen bepaalde gebruikersgroepen informatie en kennis uitwisselen. Zo is er een PeopleSoft-groep en een pc-gebruikersgroep, maar er kan ook worden gecommuniceerd over de Nuon-ondernemingsprincipes.

### **Evaluatiesystematiek met 360°-feedback**

Het voert te ver in het kader van dit artikel alle e-HRM-ontwikkelingen binnen Nuon uitgebreid te beschrijven. De belangrijkste aandacht gaat daarom uit naar de evaluatiesystematiek: alle Nuon-medewerkers worden vanaf 2002 op dezelfde manier en volgens dezelfde criteria beoordeeld. Met deze nieuwe aanpak wil Nuon realiseren dat medewerkers een optimale bijdrage leveren aan de door Nuon beoogde resultaten en dat zij zichzelf zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. De beoordeling vindt plaats in twee gesprekken: het evaluatiegesprek aan het einde van het jaar en het voortgangsgesprek halverwege het jaar. Tijdens het eindejaarsgesprek vindt de daadwerkelijke evaluatie plaats. Tegelijkertijd worden afspraken gemaakt voor het komende jaar, die de basis vormen voor de evaluatie in het volgende jaar. De afspraken worden vastgelegd in het Persoonlijk Resultaat en Ontwikkelplan (PRO).

Ergens in het midden van het jaar wordt de voortgang van de in het PRO gemaakte afspraken besproken. Het is mogelijk dat afspraken worden bijgesteld. Ook kan een nadere invulling worden gegeven aan het ontwikkelplan van de medewerker. Het PRO is een contract tussen medewerker en manager met bindende afspraken op het gebied van resultaten en persoonlijke ontwikkeling en de benodigde ondersteuning door de leidinggevende.

Per onderdeel wordt de evaluatie van het functioneren van de medewerker vastgelegd in een score: slecht, onvoldoende, normaal/goed, zeer goed en excellent. De eindscore is bepalend voor de jaarlijks toe te kennen salarisverhoging.

De leidinggevende is verantwoordelijk voor het voeren van de gesprekken en moet de PRO's beheren. Een goede voorbereiding van de gesprekken is essentieel, zowel voor de medewerker als de manager. Beiden zijn ze verantwoordelijk voor het nakomen van de in het PRO gemaakte afspraken. Medewerkers hebben de mogelijkheid bezwaar te maken volgens een vastgelegde bezwarenprocedure als ze het niet eens zijn met de conclusies van de evaluatie.

Zowel medewerkers als managers hebben direct toegang tot PeopleSoft. Managers kunnen de evaluatie on line aansturen en invullen. Alle bevindingen en afspraken worden digitaal vastgelegd, waardoor een uitgebreide database ontstaat. Op elk gewenst moment kunnen managers rapportages van het net halen. Hetzelfde geldt voor alle medewerkers met die beperking dat zij alleen rapportages over zichzelf kunnen opvragen en inzien.



Figuur 1.

### Competenties

Tijdens de evaluatie worden de individuele prestaties van medewerkers beoordeeld; alleen die prestaties waarvan vaststaat dat een medewerker ze zelf kan beïnvloeden. Deze beoordeling vindt voor een belangrijk deel plaats aan de hand van competenties. In de evaluatiesystematiek zijn alle 25 competenties opgenomen. Gebruikers kunnen bij elke competentie doorklikken naar de vier verschillende niveaus met voorbeelden en vervolgens ook nog naar ontwikkeltips. Alle medewerkers worden beoordeeld op vijf kerncompetenties: communiceren, resultaatgericht, innoveren, ondernemen en klantgericht. Voor leidinggevenden gelden nog twee extra kerncompetenties: coachend leidinggeven en visie.



Figuur 2.

Om het niveau te bepalen waarop mensen moeten worden beoordeeld, is de competentieniveaumatrix ontwikkeld. Deze digitale matrix is een handreiking voor managers en kan met een paar muisklikken op het scherm worden gebracht. Van 85 functies, die een doorsnede van de organisatie in zijn geheel vormen, is voor alle competenties het niveau bepaald; een gemakkelijk hulpmiddel voor managers die het niveau moeten bepalen waarop hun medewerkers moeten worden beoordeeld.

### 360°

Met de 360°-vragenlijst kan de beoordeling van medewerkers efficiënt en professioneel verlopen. Met één druk op de knop kunnen managers de evaluatie van hun medewerkers starten. Een vragenlijst met items over het functioneren van een medewerker wordt automatisch rondgestuurd naar relevante derden, intern en extern. Het is mogelijk collega's, klanten, maar ook anderen die inzicht hebben in het functioneren van de betrokkene, te vragen naar hun oordeel. Als alle relevante derden de 360°-vragenlijst hebben ingevuld, wordt er automatisch een rapport gemaakt met gemiddelde scores en een eindbeoordeling. De inhoud van dit rapport is een mooi houvast voor de manager bij het evaluatiegesprek met de medewerker.



Figuur 3.

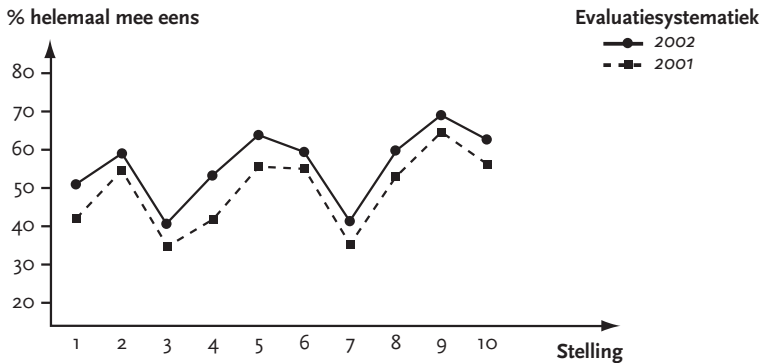
### Ontwikkeling

De 360°-feedback kan op twee manieren worden ingezet: als hulpmiddel bij de beoordeling van medewerkers, maar ook als onderdeel van de ontwikkeling van medewerkers. De eerste toepassing is al uitgebreid aan de orde gekomen; in die hoedanigheid is 360° onderdeel van de evaluatiecyclus die bestaat uit afspraken maken en voortgang bespreken en beoordelen. Medewerkers met ambities die bijvoorbeeld willen solliciteren naar een functie binnen Nuon, kunnen met behulp van 360° laten aangeven door deskundigen en collega's of ze geschikt zijn voor de betreffende baan. Een dergelijke feedback beperkt zich niet tot de kern-

competenties of de competenties behorende bij de huidige functie, maar kan juist inspelen op de competenties die betrekking hebben op de ambities van de betrokkene of op de functie die hij begeert.

*Effecten*

De evaluatiesystematiek met de 360°-feedback is nu al succesvol. Dat blijkt uit de Betrokkenheidsbarometer. In de grafiek is duidelijk te zien dat Nuon-medewerkers op alle relevante items beduidend hoger scoren dan verleden jaar. Bij de items die betrekking hebben op het contact en de communicatie met leidinggevend, varieert de stijging van ruim 5% tot meer dan 10%. Bij de volgende items is de stijging het grootst: 'ik maak afspraken met mijn leidinggevende over door mij te leveren prestaties', 'mijn leidinggevende bespreekt met mij de resultaten van mijn werk' en 'mijn leidinggevende spreekt mij aan op de door mij geleverde prestaties'.



Mijn leidinggevende:

- 1 bespreekt met mij de resultaten van mijn werk
- 2 geeft mij de informatie die nodig heb voor mijn werk
- 3 maakt precies duidelijk wat het beleid van mijn bedrijfsonderdeel voor mijn werk betekent
- 4 maakt met mij afspraken over de door mij te leveren prestaties
- 5 spreekt mij aan op de door mij geleverde prestaties
- 6 kent mijn talenten
- 7 besteedt voldoende aandacht aan mijn persoonlijke ontwikkeling
- 8 stimuleert mij tot het nemen van initiatieven
- 9 helpt mij als het mogelijk is
- 10 heeft een open oor voor kritiek van zijn/haar medewerkers

Figuur 4.

## Implementatie

De invoering van e-HRM is een omvangrijk veranderingsproces, dat bij Nuon redelijk soepel is verlopen. Dat neemt niet weg dat er heel wat fout kan gaan onderweg. Het is belangrijk bij de basis te beginnen en niet te snel te willen gaan. Ook de HRM'ers bij Nuon zijn daar tegenaan gelopen. In het begin wilden ze alles tegelijkertijd doorvoeren. Dat is niet de juiste weg; er ging heel wat mis en daarom is besloten tot een fasegewijze invoering. Een andere belangrijke daarmee samenhangende les is dat de voortgang van het proces niet moet worden bepaald door wat technisch mogelijk is. Timing is van wezenlijk belang. Van tevoren moeten de risico's goed worden ingeschat. Duidelijk moet zijn wat de rol, verantwoordelijkheden en taken zijn van alle betrokkenen. Een veranderingsproces vergt draagvlak, commitment, tijd en goede voorlichting. Bij e-HRM moet iedereen ervan doordrongen zijn dat de techniek niet zorgt voor de oplossing van alle problemen, maar een goed hulpmiddel is om HRM efficiënt en professioneel te regelen. In de organisatie moet een grote bereidheid bestaan tot een gezamenlijke inspanning; alleen dan is echte verandering mogelijk.

## Toekomst

Nuon heeft de evaluatiesystematiek volledig geautomatiseerd. Het systeem levert voor managers extra meerwaarde in de vorm van managementrapportages, waarmee ze het proces van de evaluatiesystematiek kunnen bewaken en direct informatie voorhanden hebben over de inhoud ervan. Deze mogelijkheden zijn op dit moment al beschikbaar in het systeem. Deze feedback is een grote stap geweest in de voortgang van e-HRM, maar dat neemt niet weg dat het slechts één stap is. De afdeling HRM heeft meer ambities en wil in de nabije toekomst e-HRM uitbreiden. Op dit moment wordt gewerkt aan e-declaratie. Het voordeel daarvan is dat leidinggevend elektronisch declaraties van medewerkers kunnen fiatteren, waardoor de papieren rompslomp overbodig wordt en medewerkers sneller worden betaald. Met de loopbaanscan, die nog moet worden ontwikkeld, kunnen medewerkers digitaal inzicht krijgen in de stand van zaken met betrekking tot hun loopbaan. Met behulp van deze informatie kunnen medewerkers bijvoorbeeld nagaan op welke punten zij zich verder moeten ontwikkelen. Ook met betrekking tot ziekteverzuim kan e-HRM een toegevoegde waarde hebben. Managers kunnen op korte termijn eigen ken- en stuurgetallenrapportages generen, waaronder ziekteverzuimpercentages van de eigen afdeling.

S U M M A R Y

**Nuon e-HRM pays off**

Efforts by Nuon's HRM department and management to produce a more result and development-oriented culture are beginning to pay off. Personnel's commitment barometer shows manager-employee communication improving significantly in 2002. The merger of EWR, ENW, Gamog and Nuon in 1999 produced the current Nuon, a company that makes high demands of its human resources but also offers facilities that optimise employee performance, competence and know-how. Nuon chose the PeopleSoft personnel system because it incorporated both general and Internet-aided HR policy (e-HRM), which would simplify new management-employee relationships and their respective jobs. The last two years have produced several electronic Nuon facilities: e-learning, an Intranet site Worker and Work, the involvement barometer, on-line vacancies, the poll of the week, forums for user groups and, most importantly, the electronic evaluation system. From 2002 on, all Nuon employees can be evaluated identically and according to the same criteria. Evaluations and agreements for future performance are set down in the Personal Result and Development plan (PRD), a binding contract between employee and manager. PeopleSoft gives managers electronic access to these contracts to update and amend them; employees can access their own plan. Plans for the future include an e-declaration by which managers can fiat electronic employee statements of expenses, eliminating paper and facilitating payment. The career scan, still in development, will enable employees to learn more about their chosen career and any further personal development needed. Sick leave data will be able to be generated as well by e-HRM, making an overview and control easier.

---

*Noten*

- 1 Professionals Addvalue is een joint venture van Nuon en Flex Groep Nederland en als HBO+-detachings- en consultancybedrijf actief op het terrein van management-consulting en project- en interim-management. Bij Addvalue is informatie en begeleiding te verkrijgen over e-HRM, zoals bij Nuon ontwikkeld en toegepast (tel: 010 - 217 12 70, e-mail: info@addvalue.nl).