

## Duurzame inzetbaarheid: hoe een campagne-van-onderop verandering creëert

**Enexis beheert het energienetwerk in Noord-, Oost- en Zuid-Nederland. Het bedrijf brengt gas en elektriciteit van energieleveranciers veilig in huis en bedrijf. Ze onderhoudt en vernieuwt stroomkabels en gasleidingen en is verantwoordelijk voor gasstations en de elektriciteitsvoorziening in midden- en laagspanningsstations. Op die manier zorgt ze ervoor dat het aantal storingen tot een minimum beperkt blijft. In totaal voorziet Enexis zo'n 2,6 miljoen klanten elke dag van gas en elektriciteit.**

Enexis telt 4.300 medewerkers. 65% van de medewerkers is 45 jaar of ouder en de gemiddelde lengte van het dienstverband ligt hoog. Bij Enexis staat anno 2014 het thema duurzame inzetbaarheid centraal. Wat is dat? Men kijkt dan zorgvuldig naar de inzetbaarheid van het personeel op dat moment. Want er gaan veel medewerkers met pensioen, de omgeving verandert razendsnel en het werk dus ook. Hoe gaan we om met medewerkers die bovendien steeds langer blijven werken? Wat vinden medewerkers in de toekomst belangrijk in hun werk? Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers ook andere functies kunnen vervullen? Hoe krijgen we ze in beweging? En stimuleren we de eigen regie hierin? Met als einddoel: medewerkers die gezond en blij kunnen blijven presteren.

Het bedrijf vindt het belangrijk om op een zorgvuldige wijze met deze vragen om te gaan en daarop in te kunnen spelen. Ze heeft het thema 'vakmanschap' hierbij als verbindende schakel gekozen: eigenlijk gaat het dan dus om het op peil houden van jouw vakmanschap, het fijnslippen en ontwikkelen ervan en het overdragen van vakmanschap op (jongere) collega's. Daarom is een speciaal programma gestart. Niet zomaar een volgend project, nee, het idee was om het eens echt 'anders dan anders' te doen. Hoe is dat vormgegeven?

De Raad van Bestuur deed een oproep aan alle leidinggevenden (zo'n 300) om zich op te geven als vrijwillige pionier. Er kwamen ruim 80 reacties. Het thema leefde dus. Uiteindelijk gingen 20 managers uit de hele organisatie als vrijwillige pionier aan de slag. Petra IJzelendoorn, teammanager interne communicatie, begeleidde vanuit de afdeling Communicatie van Enexis het programma en was één van hen. Aanvankelijk was er in deze groep een roep om een campagne voor het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Maar Petra wist de leden te overtuigen dat gelet op het bijzondere karakter van dit programma een 'postercampagne' niet op zijn plek zou zijn. "Wat denk je dat posters zullen doen?", was haar retorische vraag. Het antwoord laat zich raden... In plaats daarvan verzorgde ze twee workshops voor een campagneteam van 35 vrijwilligers – pioniers én andere enthousiastelingen – rondom vragen als: Wat maakt jou tot een vakman/-vrouw? Hoe ga je met het onderwerp aan de slag in jouw team, afdeling of vestiging? De deelnemers kregen vervolgens alle vrijheid om het thema vorm te geven. En toen kwam de creativiteit pas echt los!

Het 'campagneteam' bedacht talloze activiteiten om het thema vakmanschap en duurzame inzetbaarheid op lokaal niveau betekenis te geven. Er kwamen zogeheten gelukskoekjes met spreuken, een wand waarop medewerkers werden uitgenodigd hun vakmanschap op te schrijven, een rebus om het team aan te zetten tot nadenken, yoga-sessies, ansichtkaarten om collega's te complimenteren met hun vakmanschap. Er werden bijeenkomsten georganiseerd en er ontstond een reeks cartoons. In Maastricht bouwde de teammanager met haar team monteurs zelfs een totempaal van restmaterialen. Om uiting te geven aan waar in hun ogen

vakmanschap voor staat. Die staat nu op het terrein van de vestiging. In feite waren het allemaal zelfbedachte 'mini-campagnes' op regionaal niveau. Het campagneteam inspireerde elkaar via een WhatAapp-groep. Een prachtige verzameling creativiteit!

Het programmateam trok daarop het land in en maakte video-opnames, waaruit een filmpje van vier minuten werd gemaakt (zie bijlage Enexis = vakmanschap). Dat gaf een goede indruk van de levendigheid rond het thema. En ondertussen verspreidde het onderwerp zich als een olievlek onder de medewerkers. Niet dankzij een centaal opgezette top-down 'ik ga je overtuigen-campagne', maar dankzij de creatieve inzet van hun eigen collega's!

Het verbreden werd in deze fase natuurlijk telkens belangrijker! Daarom werd het filmpje gebruikt in een workshop met het campagneteam, om te bekijken hoe zij dit weer konden gebruiken bij de gesprekken in hun team. Uit die workshop ontstond een inspiratiekaart (zie bijlage bij deze case): een menu met daarop onderwerpen, momenten en ideeën om toe te passen bij het verbreden van het onderwerp.

Nadat het programma enige tijd gaande was, werd de directie van Enexis wat onrustig: wat doen ze daar eigenlijk in dat programma? Wat levert het op? Dus de programmagroep werd uitgenodigd in de directievergadering. Maar in plaats van aldaar acte de présence te geven, werden de directieleden onverwachts meegenomen naar een andere zaal en kregen zij daar ieder in persoonlijke gesprekken in een soort carroussel-vorm telkens met twee pioniers inzicht in de ontwikkelde tools en (tussentijdse) opbrengsten van het programma. Dat maakte grote indruk op hen. Heel anders dan sturingsmaatregelen en een focus op cijfers, maakte deze overtuigende presentatie vooral energie los en werd de voortgang voelbaar (zie de Powerpointpresentaties Campagne Ons Vakmanschap deel 1 en deel 2). De directie, die aanvankelijk beperkte tijd voor het onderwerp in de directievergadering had uitgetrokken, moest haast letterlijk uit het zaaltje worden getrokken... En sprak letterlijk uit dat de pioniers alle ruimte en vertrouwen kregen om door te gaan. Zo kan het dus ook!