

Medewerkers

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Onze organisatie is de afgelopen jaren veranderd van een Nederlands in een Europees infrastructuurbedrijf. We opereren in een dynamische en concurrerende omgeving, waar de transitie naar een duurzame energievoorziening een grote rol speelt. Deze ontwikkeling vereist nieuwe vaardigheden en kennis, bijvoorbeeld op het gebied van fusies en overnames, ondergrondse gasopslagactiviteiten en duurzaamheid. Ook de arbeidsmarkt is aan verandering onderhevig. Daarin onderscheiden we globaal drie trends die voor ons van belang zijn:

- ▶ We zien, ondanks de hoge werkloosheid in Nederland, nog steeds krapte op de arbeidsmarkt voor wat betreft technisch geschoolden.
- ▶ Daarnaast is in een aantal jaren de uittreedleeftijd aan het opschuiven van 60 naar 67 jaar. Dit stelt andere eisen aan de inrichting van onze organisatie op personeelsgebied en aan onze medewerkers.
- ▶ We willen als organisatie alert en snel kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen in de energiesector en op interessante business opportuniteiten.

Deze ontwikkelingen vragen om een HR-beleid dat gericht is op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. We lichten dit verder toe in de paragraaf Organisatieontwikkeling.

Profiel van onze medewerkers

Het aantal medewerkers steeg in 2013 ten opzichte van 2012 van 1.701 naar 1.731 medewerkers. Bij Gasunie Deutschland werken 274 collega's, bij Gasunie Nederland 1.457 collega's. De verhouding man/vrouw in Nederland bedraagt: 85% mannen en 15% vrouwen. Bij Gasunie Deutschland is 81% van onze medewerkers man en 19% vrouw. De gemiddelde leeftijd in ons bedrijf daalde licht naar 46,5 jaar (2012: 47,1 jaar).

Leeftijdopbouw Gasunie in Nederland

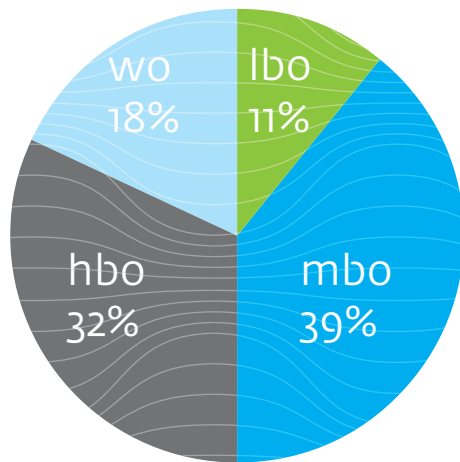
Leeftijdscategorie		Aantal MDW*	%MDW
van	tot		
15	25	5	0%
25	35	154	11%
35	45	428	29%
45	55	554	38%
55	65	316	22%
65	99	0	0%

* MDW staat voor medewerkers

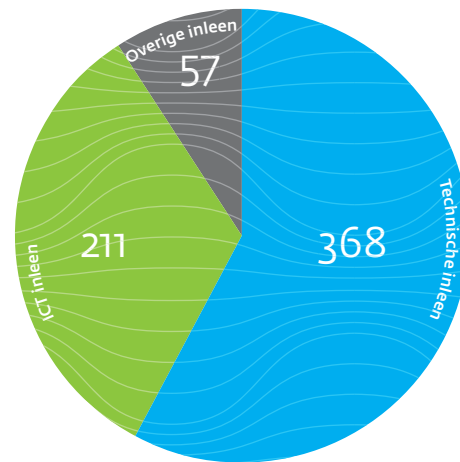
Leeftijdopbouw Gasunie in Duitsland

Leeftijdscategorie		Aantal MDW*	%MDW
van	tot		
15	25	4	0%
25	35	41	17%
35	45	76	32%
45	55	69	29%
55	65	50	22%
65	99	0	0%

Hoogst genoten opleiding GUN*



Inleenkrachten GUN aantal FTE (ultimo 2013)



* GUN: Gasunie in Nederland

Resourcing

In het verslagjaar hebben we bij Gasunie Nederland 48 medewerkers aangenomen. We streven naar een gelijkmatige verhouding in de leeftijd van ons personeel. Omdat we relatief veel oudere medewerkers hebben, vullen we externe vacatures bij voorkeur in met jongere medewerkers.

Uit het oogpunt van werving en selectie zijn voor ons vooral medewerkers op de vakgebieden ICT, Financiën, Techniek en Juridische zaken van belang. In ons arbeidsmarktcommunicatiebeleid richten we ons daarom op afgestudeerden in deze doelgroepen, met name in de technische hoek. Dat doen we op verschillende manieren, naast de inzet van onze eigen website en vacaturesites. We stellen bijvoorbeeld ons gebouw open voor studieverenigingen, zetten social media in en zijn we aanwezig op banenbeurzen en bedrijvendagen. Omdat mbo-technici in sommige gebieden een krappe arbeidsmarkt-doelgroep zijn, hebben we in 2013 een Facebooksite voor deze doelgroep ontwikkeld. Daarnaast geven we gastcollege's op ROC's. Ook bieden we potentiële medewerkers de gelegenheid ons bedrijf te leren kennen op stageplaatsen. In 2013 hadden we 58 stageplaatsen of traineeships (in 2013 waren er 5 trainees bij ons in opleiding).

In ons streven de organisatie nog efficiënter te maken, hebben we in 2013 gekeken naar de verhouding tussen vast en ingeleend personeel. Op afdelingen waar voor bepaalde functies langdurig personeel wordt ingeleend, werken we voortaan met vast personeel. We hebben gekeken of het cruciale functies betrof en of de benodigde kennis en expertise moeilijk op de arbeidsmarkt te verkrijgen zijn. Dit heeft onder meer bij onze ICT-afdeling tot een uitbreiding van het aantal eigen medewerkers geleid.

Organisatieontwikkeling

Duurzame inzetbaarheid

Doorwerken tot minimaal 65 jaar is voor onze medewerkers een feit. Dat betekent dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers nog belangrijker is. Onder duurzame inzetbaarheid verstaan we de mate waarin onze medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken – binnen of buiten onze organisatie. We stimuleren de interne en externe mobiliteit, onder meer omdat medewerkers die regelmatig van functie wisselen zich ook op latere leeftijd gemakkelijker kunnen aanpassen aan wijzigende omstandigheden. Ook vinden we het belangrijk dat medewerkers samen met hun leidinggevenden blijven onderzoeken hoe Gasunie de talenten van de medewerker het beste kan inzetten. Enkele andere speerpunten in ons beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid, waar we de komende jaren verder aan zullen werken, zijn:

► Opleiden en ontwikkelen

We geloven in de visie van 'een leven lang leren'. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich gedurende hun loopbaan kunnen ontwikkelen en verder kunnen groeien – ook dat bevordert de duurzame inzetbaarheid. We bieden medewerkers de mogelijkheid gericht opleidingen en trainingen te volgen.

Het opleidingsniveau van onze medewerkers is zeer divers (mbo, hbo, wo). We hebben daarbinnen aanvullende opleidingsprogramma's voor verschillende doelgroepen. Ook bieden we veel individuele maatwerkprogramma's.

We besteedden in 2013 € 2.343.000 aan opleidingen, cursussen en trainingen (per mensjaar: € 1.653).

► Competentiemanagement

We sturen in ons HR-beleid op kennis en vaardigheden die we nodig hebben om de doelstellingen van onze organisatie te realiseren. We passen dit competentie management toe bij de assessment van onze managers en in het proces van werving & selectie. We hanteren daarbij steeds vaker de '360° Feedback': dit is een methode waarbij we input verzamelen van verscheidene personen uit de werkomgeving van de medewerker. Bij de benoeming van managers leggen we een sterkere focus op competenties zoals het ontwikkelen van andermans kwaliteiten en coachend leiderschap. In het verleden waren we, als technisch georiënteerd bedrijf, gewend vooral de (technische) kennis het zwaarst te laten wegen.

► Management development

De afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd in managementontwikkeling. Dat deden we onder meer met de interne opleidingsprogramma's GU 2012 en het Gasunie Leadership Program (GLP). We zijn ervan overtuigd dat de ontwikkeling van de organisatie begint bij de ontwikkeling van het management. Bij het einde van het GLP-programma gaven de deelnemers aan dat we Gasunie professioneler en slagvaardiger kunnen leiden, maar dat dat goed moet worden georganiseerd en voortdurende aandacht vergt. We werken daarom op dit moment aan een vervolgprogramma.

Prestatie en loopbaanontwikkeling

We vinden dat onze medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan. Het management heeft de taak om ervoor te zorgen dat de ontwikkeling van medewerkers zich niet alleen richt op hun huidige functie, maar op hun hele loopbaan. Dat vergroot hun duurzame inzetbaarheid.

We kennen een jaarlijkse performancecyclus waarin we de prestaties en ontwikkeling van medewerkers monitoren en beoordelen. De cyclus begint bij het maken van werkafspraken. Halverwege de cyclus vindt er een functioneringsgesprek plaats, waarin de medewerker en leidinggevende bekijken wat er terecht is gekomen van de afspraken. In dat gesprek komen tevens de ambities en de benodigde ontwikkeling van de medewerker aan de orde. Tijdens de jaarlijkse personeelsreview worden deze vervolgens afgezet tegen de groeimogelijkheden die de leidinggevende ziet voor de medewerker. Het jaarlijkse beoordelingsgesprek is de afsluiting van de cyclus: daarin worden de prestaties van de medewerker beoordeeld op resultaatgerichtheid, kennis en vaardigheden.

Arbeidsvoorwaarden

We hebben medewerkers die onder een cao vallen en medewerkers die daar niet onder vallen (zie ook: Plaatsing buiten de cao). Deze cao is tot stand gekomen op basis van overleg met de vakbonden.

Voor beide groepen geldt een jaarlijkse individuele loonsverhoging tussen de 0 en 5%, totdat het maximumsalaris is bereikt. Daarnaast kan bij de cao-afspraken een collectieve loonsverhoging worden overeengekomen.

Per 1 juli 2013 hebben we in Nederland een structurele collectieve loonsverhoging van € 1.000 toegekend. We hebben gekozen voor een loonsverhoging in de vorm van een gelijk bedrag voor iedereen, omdat we hebben geconstateerd dat de onderlinge balans in onze salarisniveaus in de loop der jaren was verstoord. Deze loonsverhoging is ook toegekend aan medewerkers die niet onder de cao vallen.

Samen met de vakbonden en de ondernemingsraad zijn we een gezamenlijke studie begonnen naar het opzetten van een nieuw en evenwichtig beloningsbouwwerk. Transparantie, flexibiliteit en marktconformiteit zijn daarbij leidende begrippen.

Gasunie Deutschland past de collectieve CAO toe die is overeengekomen tussen het Duitse WEG (vereniging voor exploratie en productie van aardgas) en de IGBCE (vakbond), die specifieke salarisafspraken heeft gemaakt voor de gastransportsector. 165 Medewerkers vallen hieronder en 84 medewerkers in hogere functies vallen onder een overeenkomst die is afgesloten tussen Gasunie in Nederland en Gasunie Deutschland. Het management team neemt deel in het Gasunie-brede targetsysteem.

Pensioen

In 2013 hebben we met onze medewerkers overeenstemming bereikt over een nieuwe pensioenregeling. Ook hier was marktconformiteit een van de belangrijke uitgangspunten. Per 1 juli 2013 is de pensioenovereenkomst met onze medewerkers gewijzigd. De nieuwe pensioentoezegging houdt in dat de vennootschap een vaste, vooraf vastgestelde premie betaalt. Deze premie is gebaseerd op een voorwaardelijk middelloonsysteem, met als ambitie een opbouw van 2% per jaar van de pensioengrondslag.

Ook Gasunie Deutschland introduceerde een nieuw marktconform pensioenplan op basis van collective defined contribution-financiering voor alle medewerkers die vanaf 2012 bij Gasunie Deutschland in dienst treden.

Flexibele arbeidsvoorwaarden

Onderdeel van onze arbeidsvoorwaarden is het zogenaamde flexibiliseringbudget, dat jaarlijks aan elke medewerker wordt toegekend. Dit budget kan de medewerker naar eigen keuze op verschillende manieren besteden. Hij of zij kan bijvoorbeeld vrije tijd kopen. Het budget uit laten betalen kan ook.

Beloning man/vrouw

We belonen mannen en vrouwen op dezelfde functies gelijk. Het gemiddelde salaris van vrouwen ligt bij ons bedrijf 8,7% lager dan het gemiddelde salaris van mannen: vrouwen verdienen gemiddeld € 52.641 bij een 100% dienstverband versus mannen € 57.678. Dit komt doordat relatief meer mannen vanwege hun langere diensttijd op hun eindsalaris zitten. De eindsalarissen per functiegroep liggen uiteraard op hetzelfde niveau.

Plaatsing buiten de cao

Op 1.102 van onze medewerkers in Nederland is een cao van toepassing; dat is 76% van het totale aantal medewerkers. Sinds 2008 bieden we onze medewerkers die een hbo-opleidingsniveau of hoger hebben, de mogelijkheid om buiten de cao te treden. Deze optie biedt medewerkers de gelegenheid flexibele afspraken te maken over werktijden. Daarnaast geldt voor deze groep ook een targetbeloning. De focus komt hierdoor meer te liggen op 'sturen op resultaat' in plaats van 'sturen op aanwezigheid'.

Beloning naar resultaat

Een deel van de beloning van onze medewerkers is afhankelijk van het al dan niet behalen van collectieve en/of individuele targets. We stellen targets op onderdelen die van belang zijn voor het kunnen uitvoeren van onze strategie, zoals veiligheid, financiën, leveringszekerheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze collectieve targets worden vervolgens voor onze medewerkers die buiten de cao vallen, vertaald in individuele targets. Als alle targets volledig zijn gehaald, wordt een beloning van € 500 bruto toegekend; als ze gedeeltelijk worden behaald, wordt een evenredig bedrag uitgekeerd.

In 2013 zijn niet alle collectieve targets gehaald. De medewerkers die onder de cao vallen en medewerkers in een young development-schaal kregen, op basis van de resultaten, een uitkering toegekend van € 167 bruto. Medewerkers die in deeltijd werken kregen de uitkering naar evenredigheid uitgekeerd.

Collectieve targets

	Target 2013	Realisatie 2013
Veiligheid		
Aantal reportables	<4,0	3,6
Pijpleidingincidenten	< 6	6
Niet-levering	<6	3
Financieel		
Operationele kosten	<€ 326	303
Operationele resultaat	>€ 954	963
Maatschappelijk verantwoord ondernemen		
Aantal kilometers (incl. lease)	3% reductie t.o.v. 2012	5%

Voor 2014 zijn nieuwe collectieve targets voorbereid. De inhoud van de operationele target (een combinatie van veiligheid en pijpleidingincidenten) wordt aangepast. Voor het operationele resultaat zal return on invested capital worden gebruikt in plaats van EBITDA, dat tot nu toe werd gebruikt. De MVO-target zal gericht zijn op reductie van CO₂-uitstoot.

Diversiteit en gelijke kansen

We streven naar diversiteit binnen de hele organisatie. We willen een cultuur creëren waarin iedereen op zijn of haar sterktes wordt ingezet, ongeacht bijvoorbeeld sekse of afkomst. We kunnen talenten beter tot hun recht laten komen als we streven naar meer diversiteit in onze organisatie. Daarom werken we sinds een aantal jaren met instroomstreefcijfers om meer vrouwen en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan te trekken. Deze streefcijfers ten aanzien van het aantal vrouwen variëren: ze zijn gerelateerd aan de actuele uitstroomcijfers van mannen en vrouwen bij voor ons relevante opleidingen. We werken daarnaast mee aan verschillende externe initiatieven die bewustwording op het gebied van diversiteit versterken. Samen met anderen proberen we vooroordelen te bestrijden, bijvoorbeeld in de programma's Talent naar de Top en Professional Board Forum, bij interne workshops, coaching en arbeidsmarktcommunicatie. We bekijken ook per vacature of er mogelijkheden zijn om Wajongers in dienst te nemen.

Gezondheid en welzijn

We streven naar een zo laag mogelijk ziekteverzuim. Het percentage werkverzuim door ziekte bij Gasunie in Nederland bedroeg in 2013 3,1% (in 2012 3,3%). In Duitsland was dat 3,5%.

Verzuimpercentage GUN	2009	2010	2011	2012	2013
Kortdurend verzuim	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9
Middellang verzuim	0,7	0,6	0,7	0,6	0,7
Langdurig verzuim	1,7	1,4	1,8	1,8	1,5

Verzuimpercentage GUD	2013
Kortdurend verzuim	1,2
Middellang verzuim	1,1
Langdurig verzuim	1,2

In 2013 heeft 43% van onze werknemers zich geen enkele maal ziek gemeld (het zogenoemde nul-verzuim). In 2012 bedroeg dit percentage 44,4%. Het landelijke gemiddelde voor nul-verzuimers bedraagt 30%.

Arbeidsgerelateerd ziekteverzuim

Wanneer onze medewerkers zich ziek melden, kunnen ze aangeven of er een verband is tussen hun ziekteverzuim en het werk dat ze doen. In 2013 hebben medewerkers negen keer aangegeven dat er een relatie was met het werk (in 2012: 14). In 2013 is evenals in 2012 één melding gedaan aan het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCB).

Medewerkersonderzoek

Eens in de twee jaar houden we een medewerkersonderzoek: we meten daarmee onder andere hoe medewerkers de werkdruk ervaren. De uitkomsten van dit medewerkersonderzoek worden op elke afdeling besproken. Als daar aanleiding toe is, gaan per afdeling medewerkers en leidinggevende samen zoeken naar mogelijkheden om de situatie te verbeteren.

Gedragscode

We hebben een gedragscode opgesteld, waarin staat wat we van onze medewerkers verwachten op het gebied van integer handelen. Daarin zijn onder andere voorschriften opgenomen ten aanzien van respectvol omgaan met collega's, ethiek, omkoping/corruptie, het gebruik van drank en drugs, omgaan met commercieel gevoelige informatie, gebruik van social media en telefoneren tijdens het autorijden. Als de gedragscode wordt overtreden, worden maatregelen genomen. In 2013 hebben we geen gevallen van omkoping of corruptie geconstateerd. Andere in 2013 gemelde inbreuken op deze code zijn aan de orde gesteld en er zijn passende maatregelen genomen door het management.

Medezeggenschap

Na de verkiezingen voor een nieuwe ondernemingsraad (OR) aan het begin van het jaar, is de nieuwe OR op 1 april 2013 officieel begonnen. De OR meldt het volgende over het verslagjaar: 'De OR zet zich ervoor in om concreet invulling te geven aan modern medezeggenschap. Daarom zijn we al in een vroeg stadium als partner betrokken bij mogelijke veranderingen. Daarnaast sporen we het management en betrokken medewerkers aan om beoogde wijzigingen in overleg vorm te geven. Daarmee wordt participatie van medewerkers bevorderd, met als uitgangspunt dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden neergelegd en op basis van coachend leiderschap wordt gemanaged.

In een aantal gevallen heeft betrokkenheid van de OR geleid tot aanpassing van voorstellen. Voor twee adviesaanvragen is op onderdelen geadviseerd om deze niet uit te voeren waarna de beslissing daarover is uitgesteld. Dit uitstel bood niet alleen de gelegenheid tot nader onderzoek, maar ook tot een dialoog tussen management en medewerkers. Wij verwachten dat dit zal leiden tot betere voorstellen en meer draagvlak.

Met betrekking tot de benoeming van de nieuwe CEO heeft de OR met de voorzitter van de Raad van Commissarissen gesproken over de profielschets. Betrokkenheid van de OR bij de keuze uit meerdere kandidaten bleek deze keer niet haalbaar. Wel heeft de OR met de voorkeurskandidaat gesproken alvorens advies uit te brengen.

In het komend jaar wordt samen met de bestuurder en vakbonden verder bestudeerd in hoeverre en op welke wijze invulling gegeven kan worden aan de wens van de bestuurder om te komen tot een nieuw beloningsbouwwerk c.q. beloningssysteem.'