

Eneco opgesplitst in drie bedrijven:

Huisstijlwijziging, met bijna militaire precisie uitgevoerd

Energiebedrijf Eneco is dit jaar opgesplitst in drie kernbedrijven. Gevolg: drie nieuwe huisstijlen moesten ontwikkeld én ingevoerd worden. Een omvangrijke, bijna militaire operatie, waar veel bij komt kijken. ALEXANDER BOS CFM*

Het jaar 2008 was voor energiebedrijf Eneco (omzet 4,8 miljard euro, 5300 medewerkers) een turbulent jaar. Het bedrijf besloot namelijk, mede in verband met een aankomende nieuwe wet, een reorganisatie door te voeren, met als gevolg een opsplitsing in drie kernbedrijven:

- » Eneco (de commerciële poot en energieleverancier);
- » Stedin (de netbeheerder, voorheen Eneco NetBeheer);
- » Joulz (de uitvoerder, voorheen Eneco Infra).

Naast de reorganisatie verscherpte Eneco haar strategie en, om dat ook zichtbaar te krijgen, werd gekozen voor een nieuwe huisstijl. Ook de andere twee bedrijven wilden een eigen, nieuwe positie innemen en dit onderstrepen met eigen logo's en eigen uitstraling op briefpapier, enveloppen, auto's, kleding, gebouwen, brochures en dergelijke.

Rol Document Management

De afdeling Document Management van het Facilitair Bedrijf (FAB) heeft een belangrijke rol gespeeld bij het wijzigen van de huisstijl op documenten, fysiek en digitaal.



Het nieuwe logo van Eneco

De grootste uitdaging vormde het in beeld krijgen van de 'oude' huisstijl-dragers, dit in soorten en in volumes. Waarom? De verschillende divisies en afdelingen binnen de Eneco-organisatie hadden een vrij grote mate van zelfstandigheid in het creëren, produceren en distribueren van documenten. Bovendien liepen diverse documentstromen via externen (verzendhuizen, leveranciers voor dataverwerking en reclamebureaus). Kortom, een centraal beleid ontbrak waardoor er vele huisstijl-dragers binnen de organisatie bestonden.

Aanpak

Het gehele project kent een aantal belangrijke beslismomenten, waarvan hierna enkele aan de orde komen. Eén zo'n moment was de beslissing om te gaan werken met *drie periodes*,

waarbij ieder kernbedrijf op een ander moment overging: Eneco op 1 april, Stedin op 1 juli en Joulz op 1 oktober. Dit was vooral noodzakelijk om de overgang overzichtelijk en goed planbaar te maken.

Een andere belangrijke stap was de formatie van een speciaal *Huisstijlteam*. In dit team werden, onder leiding van de afdeling Public Affairs en Corporate Communications, de communicatieadviseurs van de diverse onderdelen, de belangrijke leveranciers van documenten en vertegenwoordigers van de afdeling Document Management ondergebracht.

Het team kwam elke week bij elkaar. De eerste vergaderingen werden georganiseerd in december 2007, dus ruim vijf maanden voor de eerste uitrol. Deze tijd is hard nodig geweest.

Ook werd besloten tijdens het traject onderscheid te maken in een aantal documentsoorten:

- » documenten met een voorlichtende functie (corporate);
- » documenten met een wervende functie;
- » documenten met een informatieve functie (instructie).

Door dit onderscheid werd het voor Eneco en de leveranciers eenvoudiger te inventariseren, categoriseren en organiseren.

Tevens werden de documenten ingedeeld in drie verschillende prioriteiten:

- » *Prio 1-documenten*: documenten die fysiek gereed en voorradig moeten zijn op overgangsdatum;
- » *Prio 2-documenten*: documenten die binnen drie maanden na overgangsdatum fysiek gereed en voorradig moeten zijn, en
- » *Prio 3-documenten*: documenten waarvan de 'datum gereed' later kan worden bepaald.

De praktijk leerde dat 90 procent van de documenten als Prio 1 werden bestempeld, terwijl voor Prio 3 nauwelijks documenten in aanmerking kwamen.

Draaiboek

Naast deze zaken speelde de aanwezigheid van een zorgvuldig opgesteld draaiboek een grote rol. Zo'n draaiboek biedt namelijk helderheid in termijnen, acties en verantwoordelijkheden. Daarnaast verschaft het duidelijkheid, niet alleen intern maar ook extern naar leveranciers. Tijdstippen, acties en verwachtingen zijn duidelijk op papier gezet, zodat iedere schakel precies wist wanneer hij wat moest doen.

Tijdens het project zijn nog andere zaken gebleken:

- » de aanwezigheid van een *initiatiefnemer* en *kartrekker* is essentieel. Deze persoon moet de voortgang bewaken, zorgen dat deadlines worden gehaald en ingrijpen waar dat gewenst of noodzakelijk is.
- » Het is raadzaam verschillende acties en taken *uitsluitend op instructieniveau* te verstrekken. Acties, zoals aanwezigheid van auto's met materialen, mensen die voor distributie moeten zorgdragen, maar ook de vereiste medewerking van secretariaten en afdelingen, zijn zaken waarbij stipte nakoming van afspraken noodzakelijk is.

Leermomenten

De huisstijlwijzigingen bij de drie bedrijven hebben diverse leermomenten



Zo'n 250 bedrijfsauto's werden voorzien van het nieuwe logo

opgeleverd. Enkele daarvan passerden hier de revue.

a. Digitale Documenten

Vertraging door systeemovergang

Een ongelukkige samenloop van omstandigheden was dat binnen Eneco, tegelijkertijd met de opsplitsing in drie kernbedrijven (en de daarmee samenhangende huisstijlwijziging), een wisseling van automatiseerder in voorbereiding was. Gewenste wijzigingen, omzetting van bestanden en de tijdige aanpassing van digitale formulieren kwamen hierdoor ernstig in gevaar.

Daar is uiteindelijk ook een vertraging in opgetreden.

Het tegelijkertijd uitvoeren van dergelijke operaties is niet wenselijk.

Documenten overal 'verstopt'

Doordat in het verleden geen eenduidig beleid op documentbeheer is gevoerd, bleek dat veel documenten 'verstopt' zaten in de diverse systemen, zodat gedurende het traject met (ongewenste) regelmaat nieuwe documenten aan het Prio 1-bestand werden toegevoegd. Zowel voor de communicatieadviseurs als externe betrokkenen een lastig te beheersen fenomeen.

b. Documentbeheer

Documenteigenaren

- » Benoem eigenaren van documenten en leg vast wie de kosten van (re)

productie draagt en wie mag beslissen over wijzigingen in documenten?

- » Maak documenteigenaren verantwoordelijk voor inhoud en kosten.

Huisstijlhandboek en bewaking huisstijl

- » Stel (mogelijk in overleg met leveranciers) een huisstijlhandboek op. Zo'n boek bevat onder meer de spelregels op het gebied van logogebruik, lettertypes, layout van brieven en de wijze waarop de huisstijl gehanteerd dient te worden (in- en extern).
- » Bepaal wie verantwoordelijk is voor het op een correcte wijze gebruiken van de huisstijl. Bepaal ook wie signaleert, bewaakt en eventueel 'overtreders' aanspreekt.

Kennis van DTP en markt in eigen huis

- » Aanwezigheid van DTP-capaciteit in huis werkt kostenbesparend. Het aanbrengen van kleine wijzigingen in documenten, het creëren van interne documenten en het opstellen van standaarddocumenten kan intern namelijk veel efficiënter en effectiever dan alles bij een ontwerp- of reclamebureau te beleggen.
- » Kennis van de grafische markt zorgt ervoor dat je als volwaardig gesprekspartner met leveranciers aan tafel zit. Niet zelden zijn ontwerpers en leveranciers van drukwerk 'bijgestuurd'.

Voorraadbeheer

- » Draag zorg voor een optimaal voorraadbeheer. Gebeurt dit niet dan vormen zich binnen korte tijd op diverse locaties allerlei voorraden: binnen de eigen organisatie, bij drukkerijen en bij toeleveranciers (verzendhuizen, marketingbureaus en dergelijke). Dit is geldverspilling!
- » Met zorgvuldig voorraadbeheer wordt het eenvoudiger versiebeheer te organiseren. Je weet precies wat waar staat en wat wanneer eventueel opnieuw aangemaakt moet worden en/of wanneer een oudere versie vervangen moet worden. Voorraad op één locatie (al dan niet intern) is meer dan voldoende.

Inkoop en bestellen

- » Sluit mantelcontracten af met (bij voorkeur) enkele leveranciers, waar besteld kan worden. Evaluatie van voortgang, kosten en kwaliteitsbewaking wordt daardoor eenduidiger.
- » Zorg ervoor dat de mogelijkheid van het afsluiten van contracten met leveranciers op één plek in de organisatie wordt belegd!

Versiebeheer

- » Zorg ervoor dat de verantwoordelijkheid van het versiebeheer eenduidig wordt belegd.
- » Haal oude versies van documenten uit de roulatie.

c. Niet-documentgerelateerde huisstijl-dragers

De verantwoordelijkheid van niet-documentgerelateerde huisstijl-dragers is bij diverse afdelingen belegd. Zo was de afdeling *Huisvesting* verantwoordelijk voor de interne bewegwijzering, de interne affiches (zoals gebouwgebonden uitingen), de gevelreclame en de toegangspassen.

Wagenparkbeheer was vanzelfsprekend nauw betrokken bij de bedrijfswagens, terwijl *Public affairs* en *Corporate Communications* de vlaggen en banieren, bedrijfskleding, reclamecampagnes, gimmicks en relatiegeschenken, briefpapier/enveloppen/visitekaartjes, macro's van brieven, rapporten en e-mailondertekening en de websites tegen het licht hield.

Opbrengst oud papier naar Picosol

'Met de nieuwe huisstijl onderstrepen we waar Eneco voor staat en dat de strategie is verscherpt. De nieuwe duurzame koers wordt gevisualiseerd door een nieuw gezicht, waar beweging, vooruitgang en optimisme uit spreekt. Het huisstijlproject was een behoorlijk project, wat in relatief korte tijd voor elkaar is gebokst door de inzet van veel medewerkers uit de organisatie. Door de hoge betrokkenheid van de organisatie ging het project en de nieuwe huisstijl leven.'

Niet alleen de visuele uitwerking van de huisstijl draagt onze strategie uit, ook de aanpak van het project zelf. Zo hebben we bijvoorbeeld al het oude papier ingezameld en de opbrengst hiervan geschonken aan Picosol, een organisatie die zonne-energieprojecten in ontwikkelingslanden, zoals Ghana, Papua en Cambodja, ondersteunt. Door deze energieprojecten kunnen er bijvoorbeeld in ziekenhuizen medicijnen gekoeld worden, en is er verlichting om operaties uit te voeren en baby's ter wereld te brengen. Ook kunnen waterpompen op zonne-energie gemaakt worden, waardoor schoon water binnen handbereik komt.' «



Jolanda Ravenek, senior communicatieadviseur Eneco

Is aanwezigheid huisstijl/logo echt functioneel?

'Bij een huisstijlwisseling is het pas merkbaar hoeveel logo's intern gebruikt worden. Je moet je dus ook afvragen of de aanwezigheid van een huisstijl of logo daadwerkelijk functioneel is. Neem een geplastificeerde printergebruiksaanwijzing of een noodplaattegrond met een oud logo. Ga je die vervangen? Nee, dat is geldverspilling en druist in tegen onze interne duurzame bedrijfsvoering. Zorg voor herziening op een natuurlijk moment, zoals bij inhoudelijke wijzigingen. Kies bij vervanging voor een neutrale uitstraling (logo loos) als een logo geen functionele waarde heeft.'

Een beperkende factor in de huisstijlwisseling is met name de doorlooptijd van vergunningsaanvraag voor de gevelreclame. Iedere gemeente kent haar eigen richtlijnen en de doorlooptijden tussen de diverse gemeenten verschillen enorm. Door deze afhankelijkheid is het lastig om je eigen projectplanning te beheersen. Bij verzamelgebouwen (gezamenlijke huisvesting van de drie kernbedrijven) is gekozen voor een relatief neutrale en uniforme uitstraling, zoals de interne bewegwijzering. Hiermee kun je effectiever en efficiënter inspelen op huisvestingsmutaties.' «



Maarten van den Bergh, hoofd Huisvesting, Facilitair Bedrijf Eneco

Bij de organisatie van de omzetting van de documentgerelateerde huisstijl-dragers heeft de afdeling Document Management een adviserende en ondersteunende rol gespeeld. «

* Alexander Bos CFM is directeur BCiM Bos Consultancy & Interim Management in Rijswijk (www.bcim-fm.nl), en hoofd Document Management a.i., Facilitair Bedrijf Eneco