



Omstilling og endring i en entreprenørbedrift

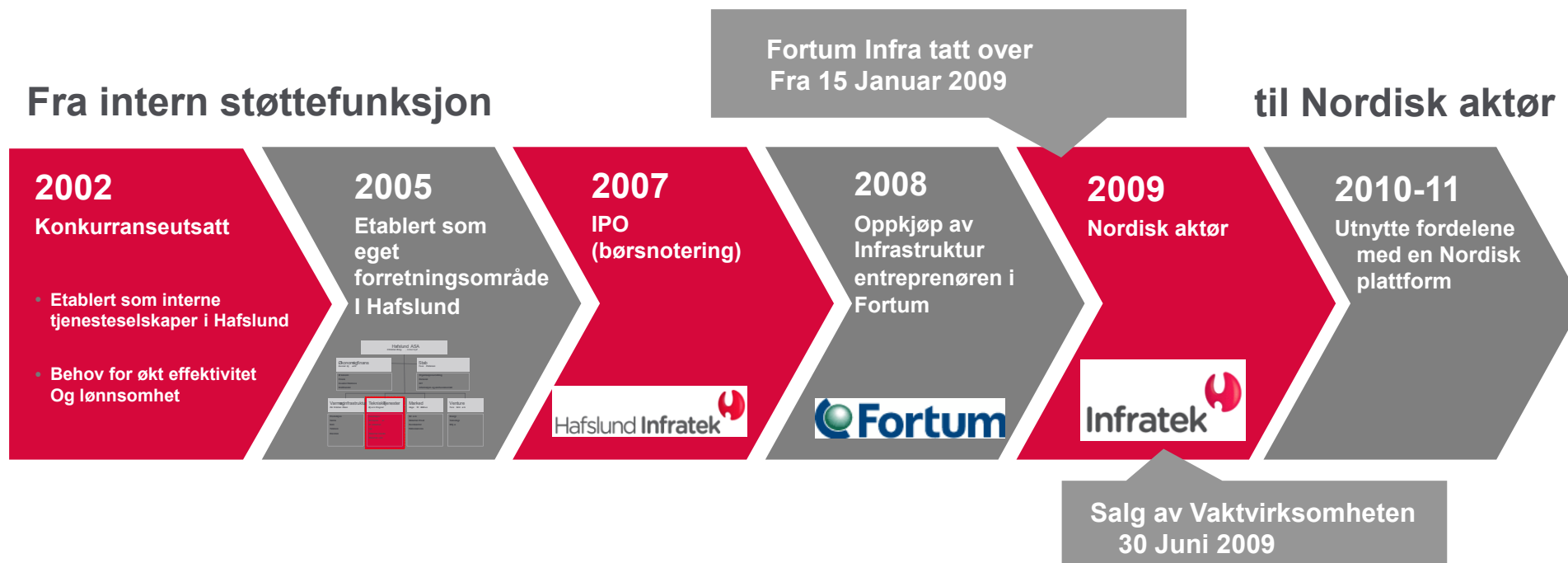
Hvordan håndterer man omstillingsprosesser og hvordan forberede seg på de som kommer fremover?

HR-konferansen 02. februar 2012
Lars Bangen, Konserndirektør Infratek

Tema som berøres

- Kort bakgrunnsinformasjon om Infratek
- Fra "E-verket" til fristilt entreprenørbedrift
- Skiftende rammevilkår og behov for raske tilpasninger av bemanningen
- Virkemidler ved bemanningstilpasninger
- Rekruttering – hvordan sikre kompetanse for fremtiden?

Infrateks industrielle historie



Infrateks visjon og forretningside

Visjon

- Sammen skal vi levere og bli ledende i Norden

Forretningsidé

- Vi bygger, drifter og sikrer kritisk infrastruktur



En ledende total-leverandør innen bygging, vedlikehold, drifting og sikring av kritisk infrastruktur i Norden

Kritisk Infrastuktur

- Energi bærere
- Fiber/telekom
- Belysning
- Jernbane
- Tekniske sikkerhetsløsninger
- El-sikkerhet

Nordisk tilstedeværelse

- 40 lokasjoner i Norge, Sverige og Finland



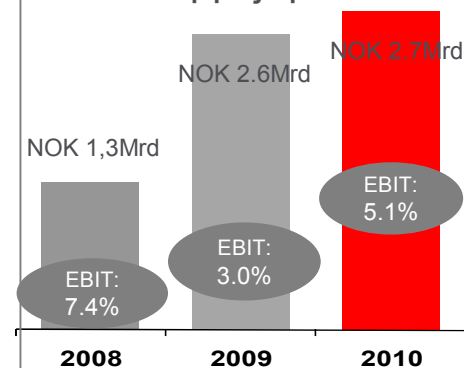
Manskapsintensive

- 1,800 ansatte
 - Norge: 810
 - Sverige: 850
 - Finland 140



Vekstrate

- Doblet omsetning etter oppkjøp



Fra E-verk til fristilt entreprenørbedrift

Fordeler

- Har et naturlig og tilgjengelig marked
- Lojale og trofaste medarbeidere som har sjelen sin i bransjen
- Motivasjon i at entreprenør er kjernevirksomhet og blir ”sett” av ledelsen
- Tiltrekker seg personell som liker entreprenørskap
- Må bygge en ny kultur for og ”legge historien” bak seg

Kjerneverdier

- **Tilstede**
- **Arbeidsglede**
- **Bevegelse**

Prinsipper for:

- Hvordan selskapet skal drives
- Hvordan vi skal behandle våre kunder
- Hvordan vi utfører våre tjenester og leverer våre produkter
- Hvordan vi behandler våre ansatte
- Hvordan vi bidrar til samfunnet og miljøet

Ledelsesprinsipper

1. Fastsett tydelige, klare mål og synliggjør dem
2. Vis tillit og gi klare fullmakter med tydelige rammer
3. Deleger – gjør deg selv overflødig
4. Fokuser på det positive
5. Vær ærlig – både mot deg selv og andre
6. Dyrk engasjement og humør
7. Handling må ha konsekvens



Fra E-verk til fristilt entreprenørbedrift

Ulemper

- Konkurranseskraft
 - Har dyre ordninger sammenlignet med aktører som ikke kommer fra det offentlige
 - Hvordan holde opp motivasjonen når en må stramme inn goder/vilkår fra E-verket?
 - Forskjeller i vilkår for nyansatte og de med historiske rettigheter
- Hvordan beholde de beste medarbeiderne?
 - Nettselskapene er avkastningsregulert og dette setter press på kostnader og lønnsnivåer
 - Erfarne medarbeidere har bindinger til E-verket som tidligere arbeidsgiver
 - Personell tilbys bedre vilkår hos andre med mer romslige rammevilkår



Skiftende rammevilkår som krever endringer

- Uforutsigbare markedsvilkår i form av stor variasjon i investeringsnivåer
- Endringer i oppdragsvolumer som følge av nye konkurrenter/økt konkurranse
- Svekket konkurransekraft som følge av for høye kostnader
- Ny strategi som krever tilpasning av virksomheten
- Avkastningskrav som krever økt bruk av underleverandører
- Lovendringer som gir begrenset markedstilgang (kompetanseforskriften)

Typiske omstillingsprosesser (Hafslund/Infratek)



2002-2004 – fra 640 til 295 ansatte

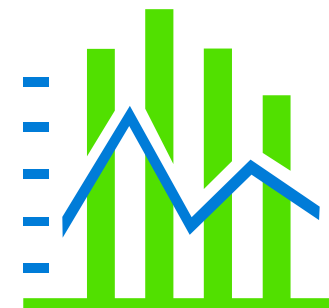
- 2 nedbemanningsprosesser og en runde med frivillig avgang for å tilpasse seg en konkurranseutsatt tilværelse
- Outsourcing av virksomhet til andre deler av konsern (ca. 100 personer)

2005-2010 – fra 295 til 635 ansatte

- Vekst gjennom virksomhetsoverdragelser, oppkjøp og normal rekruttering innenfor nye markedssegmenter som belysning, måler, fiber og fjernvarme.

2010 – fra 635 til 605 ansatte

- Spissing av strategien og avvikling av installasjonsvirksomheten



2011/2012 – fra 605 til 540 ansatte (delvis naturlig nedbemanning)

- Tvungen nedbemanningsprosess på grunn av varslet men uteblitt vekst i markedet

Endringer med behov for bemanningstilpasning

Forutsetninger

- Kjøre ryddige prosesser med de ansatte/tillitsvalgte i tråd med gjeldende avtaleverk
 - Unngå å kopiere ”cowboyer” som ikke følger spillereglene i arbeidslivet
- Unngå vanskelige saker med potensiell arbeidsrettssak
- Ha som hovedmål å få berørte medarbeidere over i nytt arbeid

Utfordringer

- Begrensede økonomiske midler til å finne løsninger for berørte
- Verving av eldre medarbeidere/ tar opp plassen for yngre
- Bemanningstilpasninger truer inntak/ansettelse av lærlinger
- Høy gjennomsnittsalder – hva kan vi bruke seniorer som sliter med fysisk helse til?

Retningslinjer for utvelgelse

- Utvelgelseskriterier
 - Kvalifikasjoner (Kvalifikasjonsprinsippet)
 - Formalkompetanse
 - Realkompetanse
 - Personlige egenskaper og egnethet
 - Ansiennitet
 - Sosiale hensyn
 - Alder
 - Yrkesskade/ yrkessykdom
 - Andre sosiale forhold



Viktig med objektive og transparente utvelgelseskriterier.
Dokumenteres i eget ressurskartleggingskjema

Kompensasjon/ tilbud/ virkemidler i Infratek Infratek

- Aktuelle virkemidler og tilbud om kompensasjon for de som blir berørt
 - Karriereveiledning i regi av eksternt selskap (Tredjepart AS)
 - Oppsigelsestid fritatt fra arbeidsplikt
 - Omstillingsstøtte
 - Jobbsøker kurs

Ovennevnte forutsetter frivillighet som alternativ til arbeidsgivers oppsigelse.

- Andre individuelle avtaler kan være aktuelt basert på hvilke momenter som kommer fram under drøfting.

Tiltak i forbindelse med kompetanseforskriften

Forsøker å påvirke

- Med basis i erfaringer fra andre nordiske land – utfordre håndheving av forskriften slik at utvikling og effektivisering kan fortsette i tråd med energilovens intensjon

Kommunikasjon

- Ha løpende dialog med aktuelle nettselskaper for å sikre en bærekraftig virksomhet og fungerende kompetansemiljøer også etter at kompetanseforskriften har trådt i kraft

Etablere virksomhet i andre markedssegmenter

- For å redusere risiko og unngå å bli sittende med overflødig kapasitet gjøres det en proaktiv satsning blant annet mot jernbanesegmentet som har behov for tilsvarende kompetanse

Konsekvenser av kompetanseforskriften – hvem sitter igjen med regninga?

Rekruttering – hvordan sikre framtiden?

Kontinuerlig fokus på å framstå som en attraktiv arbeidsgiver

- I en tid med knapphet på realfagsstudenter/ingeniører og variabel tilgang på lærlinger må en arbeide proaktivt med skoleelever helt ned i ungdomsskolen
- Spille på miljøfokus og det å være en leverandør til samfunnskritiske funksjoner
- En nordisk struktur skaper attraktivitet gjennom muligheter for å reise og oppleve spennende prosjekter i andre land. Gir også muligheter for import av arbeidskraft.

Felles utfordring med nettselskapene

- Hvordan kan alle aktører (Oppdragsgivere/Entreprenører) sammen ivareta tilvekst av kompetente medarbeidere og sørge for å ha naturlige karriereveier som gjør at bransjen kan beholde dem?
- Forbedret dialog og koordinert innsats mot arbeidsmarkedet (Grønn boks) samt å legge til rette for naturlig rekruttering mellom aktørene. Dette gjelder spesielt når kompetanseforskriften trer i kraft.

Infratek lever av sine ansatte og er helt avhenging av å lykkes med rekrutteringen



Bygger, drifter og sikrer kritisk infrastruktur

Takk for oppmerksomheten!

Spørsmål?